وبدلاً من التركيز على الأشياء والوقت ، يركز الجيل الرابع على الإبقاء على العلاقات وتدعيمها وتحقيق نتائج - أى باختصار الحفاظ على توازن (إ/ ق إ)

المربع ٢

ويمكن رؤية مجال التركيز الأساسى للجيل الرابع للإدارة على مصفوفة إدارة الوقت الموجودة بالصفحة التالية . ونحن ننفق وقتنا بأربع طرق أساسية .

وكما ترى فالعاملين اللذين يحددان نشاطاً ما هما العاجل والمهم . ويقصد بالعاجل ما يتطلب اهتماماً فورياً أى " الآن " . والأشياء العاجلة تتحكم فينا . فجرس الهاتف على سبيل المثال هو أمر عاجل . ومعظم الناس لا يتحملون فكرة ترك الهاتف يرن .

ويمكنك إمضاء ساعات فى تحضير المواد ، ويمكنك ارتداء ملابسك والتوجه إلى مكتب شخص ما لتناقش مسألة محددة ، ولكن إذا دق جرس الهاتف وأنت مازلت هناك فسيكون له الأولوية أكثر من زيارتك الشخصية .

وإن كان عليه الاتصال بشخص ما فإنه على الأرجح لن يقول " سأكون معك خلال ١٥ دقيقة انتظر معى " . ولكن هؤلاء الناس قد يدعونك منتظرًا فى المكتب لنفس المدة تقريبًا بينما ينهون محادثة تليفونية مع شخص آخر .

وغالبًا ما تكون الأنشطة العاجلة واضحة ومرئية فهى تلح علينا وتصر على أن نقوم بها . وغالبًا ما تكون مشتركة مع الآخرين . وفى الغالب تكون نصب أعيننا . وغالبًا ما يكون أداؤها مبهجًا وسهلا ومرحًا . ولكن فى أغلب الأحيان تكون غير مهمة !

ومن ناحية أخرى ، الأهمية لها علاقة بالنتائج . فإن كان أمراً مهماً ، فهذا يعنى أنه يسهم فى رسالة حياتك وقيمك، وأنه يأتى على رأس أهدافك .

www.ibtesama.com Exclusive

مصفوفة إدارة الوقت

	عاجل	غير عاجل
مهم	١ الأنشطة: الأزمات المشاكل الملحة مشروعات محدودة بمهلة زمنية	٢ الأنشطة: المنع ، أنشطة (ق إ) بناء العلاقات إيجاد فرص جديدة التخطيط ، إعادة الابتكار
غير مهم	٣ الأنشطة: المقاطعات، بعض المكالمات الهاتفية ، البريد ، بعض التقارير ، بعض المقابلات ، أمور ملحة وشيكة أنشطة عامة	٤ الأنشطة: أمور غير مهمة ، الانشغال بالعمل بعض البريد بعض المكالمات الهاتفية مضيعو الوقت الأنشطة المبهجة

ونحن نتفاعل مع الأمور العاجلة . أما الأمور المهمة غير العاجلة فتتطلب الأخذ بزمام المبادرة . وعلينا العمل من أجل نيل الفرص وتحقيق ما نريد . وإذا لم نمارس العادة الثانية وإذا لم تكن لدينا فكرة واضحة حول ما هو المهم، وعن النتائج التى نرجوها فقد نحيد إلى الاستجابة إلى ما هو عاجل .

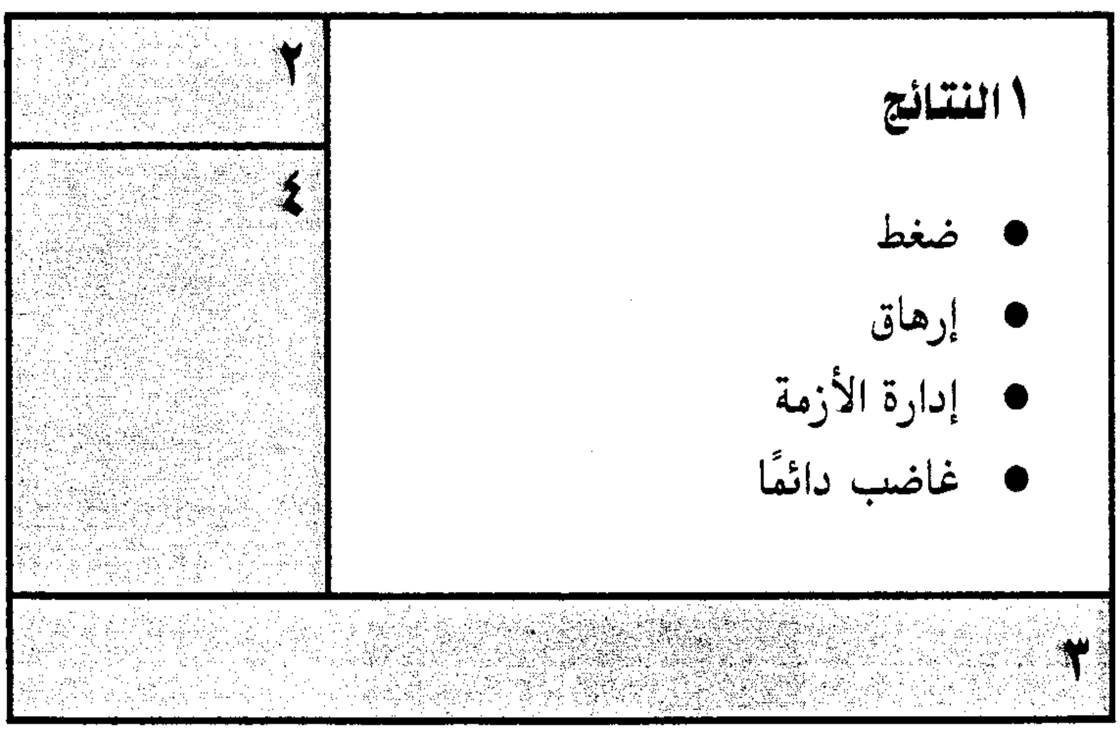
انظر لمدة دقيقة إلى المربعات الأربعة الخاصة بمصفوفة إدارة الوقت . المربع ١ يحتوى على الأمور المهمة والعاجلة . وهو يتعامل مع النتائج المهمة ، والتى تتطلب عناية فورية . وغالبًا ما نطلق على المربع ١ " الأزمات أو " المشكلات " . وكل واحد منا لديه بعض من أنشطة المربع ١ فى حياته . بيد أن المربع ١ يستنزف الكثير من الناس . ومثل هؤلاء الأشخاص

www.ibtesama.com Exclusive

هم مديرو أزمات وذوو عقول تتمركز حول المشكلات ومقيدون بالمواعيد النهائية .

وطالما أنك تركز على المربع ١ فإنه يظل يكبر ويكبر حتى يسيطر عليك . إنه يشبه الأمواج المتلاطمة عندما تتعرض لمشكلة كبيرة تصرعك وترهقك وتطرحك أرضاً . وما أن تصارع ثانية لتقف على قدميك حتى تواجه مشكلة أخرى تصرعك وتطرحك أرضًا .

وبعض الناس تهزمهم المشاكل طوال اليوم وكل يوم . والمتنفس الوحيد لهم هو الهروب إلى الأنشطة غير المهمة وغير العاجلة، وهى أنشطة المربع ٤ . لذا عندما تنظر إلى المصفوفة الإجمالية ستجد ٩٠ بالمائة من وقتهم ينفق فى المربع ١ ، وأن أغلب العشرة بالمائة تنفق فى المربع ٤ مع إهمال المربعين ٢ و٣ . وهذه هى الطريقة التى يعيش بها الناس الذين يديرون حياتهم من منطلق الأزمات .



وهناك أناس آخرون ينفقون جانباً كبيراً من وقتهم فى " الأمور العاجلة غير المهمة " المربع ٣ ، معتقدين أنهم يقفون فى المربع ١ . وهم ينفقون معظم وقتهم فى الاكتفاء برد الفعل تجاه الأشياء العاجلة مفترضين أنها مهمة أيضًا . ولكن الواقع أن تصنيف هذه الأمور على أنها عاجلة يكون قائماً فى الغالب على أولويات وتوقعات الآخرين .

www.ibtesama.com Exclusive

١	٢
٣ النتائج: • التركيز قصير الأجل • إدارة الأزمات • السمعة ـ شخصية متقلبة • رؤية الأهداف والخطط على أنها عديمة القيمة • الشعور بأنه ضحية ومغلوب على أمره • علاقات ضحلة أو مقطوعة	٤

والناس الذين يمضون وقتهم فى التركيز على المربعين ٣ و ٤ فحسب غالبًا ما يحيون حياة غير مسئولة .

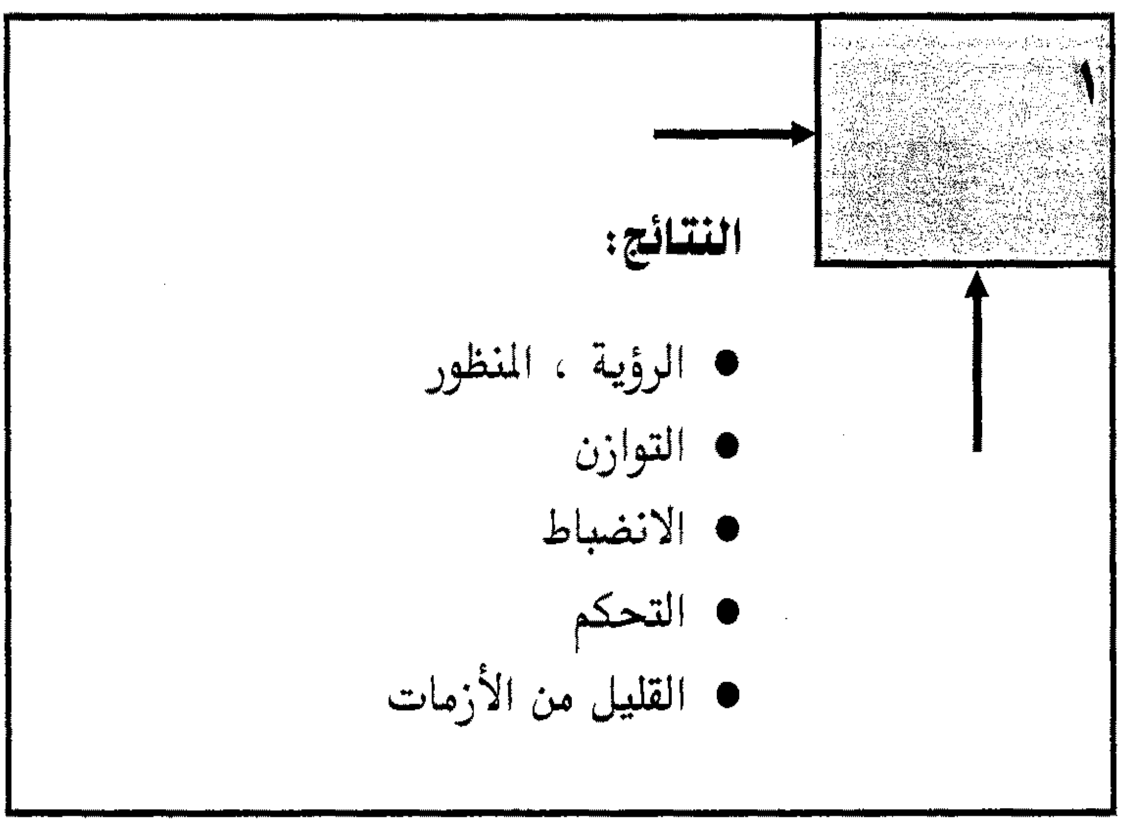
١	٢
٣ النتائج : • عدم تحمل المسئولية • الفصل من الوظائف • الاعتماد على الآخرين أو المؤسسات من أجل الحصول على الأساسيات	

أما الناس ذوو الفعالية فيبتعدون عن المربعين ٣ و ٤ لأنهما ـ سواء كانا يضمان أموراً عاجلة أم لا ـ غير مهمين . كما أنهم يقلصون المربع ١ إلى الحجم الذى يسمح لهم بإنفاق المزيد من الوقت فى المربع ٢ .

www.ibtesama.com Exclusive

والمربع ٢ هو قلب الإدارة الشخصية الفعالة . وهو يتعامل مع الأمور التى تكون غير عاجلة ولكنها مهمة . كما أنه يتعامل مع الأشياء مثل بناء العلاقات وكتابة رسالة الحياة الشخصية ، والخطط طويلة الأجل والتدريب والصيانة الوقائية والإعداد ـ أنت تعلم أنك فى حاجة إلى القيام بكل هذه الأشياء ولكنك نادرًا ما تقوم بها لأنها غير عاجلة .

دعونا نوضح عبارة بيتر دراكر عندما قال إن الناس ذوى الفعالية لا تعمل عقولهم على المشاكل، بل تعمل عقولهم على انتهاز الفرص . إنهم يغذون الفرص ويجوعون المشاكل . ويتسم تفكيرهم بالأسلوب الوقائي . وهم يعانون من أزمات المربع ١ والتى تتطلب الاهتمام الفورى ، ولكنها قليلة العدد . وهم يحافظون على توازن (إ/ ق إ) من خلال التركيز على الأنشطة المهمة ولكن غير عاجلة بناءة الكفاءة العالية فى مربع ٢ .



مع وضع مصفوفة إدارة الوقت فى ذهنك خذ دقيقة لتفكر فى إجابة الأسئلة التى طرحناها فى بداية هذا الفصل . ما المربع الذى يلائم كل واحد منها ؟ هل هى مهمة ؟ هل هى عاجلة ؟

أعتقد أنها تلائم المربع ٢ . وهى تبدو واضحة الأهمية غير أنها ليست عاجلة . ولأنها ليست عاجلة فأنت لا تقوم بها .

www.ibtesama.com Exclusive

والآن ألق نظرة أخرى على طبيعة الأسئلة : ما هو الشيء الذى تستطيع القيام به فى حياتك الشخصية والمهنية ، والذى إذا فعلته بانتظام سيحدث فرقًا هائلاً فى حياتك ؟ أنشطة المربع ٢ هى التى تتسم بهذا التأثير . وتحقق فعاليتنا قفزات متسلسلة عندما نقوم بهذه الأنشطة .

* * *

وقد طرحت سؤالاً مماثلاً على مجموعة من مديرى التسويق فى أحد المراكز التجارية . " إذا كان عليك القيام بأمر واحد فى حياتك المهنية تعلم أنه سيؤثر تأثيرًا إيجابيًا هائلاً على النتائج التى ترجوها ، فما عساه أن يكون هذا الأمر ؟ " . فأجمعوا على أنه بناء علاقات شخصية مفيدة مع المستأجرين وملاك المحال داخل المركز التجارى ، وهو نشاط المربع ٢ .

وقد أجرينا تحليلاً للوقت الذى يمضونه فى هذا النشاط، ووجدنا أنه أقل من ٥ بالمائة . وقد كانت لهم أسباب وجيهة ـ مشاكل حق تلو الآخر . فقد كان لديهم تقارير يعدونها ، واجتماعات يحضرونها ، وخطابات يردون عليها ، ومكالمات هاتفية ، ومقاطعات . إذًا مربع ١ يستحوذ عليهم ويستنزفهم .

وهذا يعنى أنهم يمضون وقتًا أقل مع مديرى المحال وحتى الوقت الذى يمضونه معه تسيطر عليه الطاقة السلبية . والسبب الوحيد لزيارتهم مديرى المحال هو تعزيز ممارساتهم البعيدة كل البعد عن التوافق مع إرشادات المركز أو ما شابه .

وكان ملاك المحال يكافحون من أجل البقاء ناهيك عن تحقيق الرخاء . فقد كانوا يعانون من مشاكل مع العمالة، ومشاكل مع المصروفات ، ومشاكل مع المخزون والكثير من المشاكل الأخرى . ولم يتلق معظمهم أى تدريب على الإدارة . وكان البعض منهم تجاراً ماهرين ولكنهم كانوا فى حاجة إلى المساعدة . ولم يكن المستأجرون يرغبون حتى فى رؤية ملاك المركز التجارى وكانت هذه مشكلة أخرى .

لذا قرر الملاك أن يكونوا أشخاصاً مبادرين . وحددوا هدفهم وقيمهم وأولوياتهم . وفى محاولة للتوافق مع هذه الأولويات قرروا قضاء ثلث وقتهم فى بناء علاقات مع المستأجرين .

ومن خلال عملى مع المؤسسة لمدة عام ونصف رأيت أرباحهم تقفز إلى حوالى ٢٠ بالمائة ، وهو ما يمثل أكثر من أربعة أضعاف الزيادة . وبالإضافة إلى ذلك

www.ibtesama.com Exclusive

فقد غيروا أدوارهم إذ أصبحوا مستمعين ومدربين ومستشارين للمستأجرين . لذا كانت عملية التبادل مليئة بالطاقة الإيجابية . وكان التأثير كبيرًا وشاملاً التركيز على العلاقات والنتائج بدلاً من الوقت والطرق ارتفعت الأرقام، وسعد المستأجرون بنتائج الأفكار الجيدة والمهارات . وأصبح مديرو المركز أكثر فعالية ورضا وزادت قائمة المستأجرين المحتملين وعوائد الإيجار بناءً على زيادة المبيعات التى حققتها محال المستأجرين . ولم تعد هناك حاجة إلى وجود رجال الشرطة أو مرور المشرفين . فقد أصبحوا يحلون المشاكل ويقدمون المساعدات بأنفسهم .

* * *

وسواء كنت طالبًا بالجامعة ، أو عاملاً فى خط تجميع أو بناء منازل أو مصمم أزياء، أو رئيس شركة أعتقد أنك لو سألت عن مضمون المربع ٢ وصقلت مبادرتك للسعى وراءه فإنك ستحصل على نفس النتائج . ومن ثم ستزيد فاعليتك زيادة هائلة . وستتقلص مشاكلك وأزماتك لتصل إلى الحد الذى يمكن التعامل معه لأنك ستفكر أولاً وتعمل على الجذور وتقوم بالإجراءات الوقائية التى تحافظ على الموقف من الوصول إلى منطقة الأزمات . وفى مجال إدارة الوقت يسمى هذا المبدأ بمبدأ باريتو ـ تصدر ٨٠ بالمائة من النتائج عن ٢٠٪ من الأنشطة .

ما الذى يتطلبه الأمر لتقول " لا "

المكان الوحيد الذى يساعدك على إتاحة الوقت للمربع ٢ منذ البداية هو من المربعين ٣ و٤ . وفى نفس الوقت لا يمكنك تجاهل الأنشطة العاجلة المهمة فى المربع ١ ، على الرغم أن هذه المساحة ستتقلص عندما تمضى المزيد من الوقت فى الوقاية والإعداد للمربع ٢ . ولكن الوقت المبدئى المخصص للمربع ٢ لابد أن يأتى من المربعين ٣ و٤ .

وينبغى عليك أن تكون شخصًا مبادرًا لتعمل على المربع ٢ لأن المربعين ١ و ٣ يعملان عليك . فلكى تتمكن من قول " نعم" للأولويات المهمة التى يتضمنها المربع ٢ ينبغى فى البداية أن تتعلم كيف تقول " لا " لغيرها من الأنشطة ، والتى تبدو فى بعض الأحيان أموراً عاجلة .

www.ibtesama.com Exclusive

منذ فترة زمنية دُعيت زوجتى للعمل كرئيس لجنة فى جمعية لخدمات المجتمع . وكان لديها بالفعل مجموعة من الأشياء المهمة التى تحاول التركيز عليها ، ولم تكن بالفعل ترغب فى تولى هذا المنصب . ولكنها تعرضت للضغط لقبول هذا العمل لذا فقد وافقت أخيرًا على قبوله .

ثم اتصلت هاتفياً بإحدى صديقاتها لتسألها عما إذا كانت ستشارك فى هذه اللجنة ، وبعد فترة طويلة أمضتها صديقتها فى الاستماع إليها قالت لها " ساندرا ، إنه يبدو مشروعًا رائعًا ، وهو بالفعل يستحق المشاركة فيه . وكم أقدر دعوتك لى للمشاركة فيه . وإن هذا لشرف لى . ولكن لعدة أسباب لن أستطيع المشاركة ولكن أود أن تعلمى كم أقدر دعوتك لى " .

وقد كانت ساندرا مستعدة لكل شيء عدا " لا " بطريقة لبقة . لذا فقد لجأت لى وتنهدت قائلة " كم وددت أن أقولها أنا أيضًا " .

إننى لا أقصد أو أوحى إليك بأنه لا يتعين عليك المشاركة فى مشروعات الخدمة الاجتماعية . فمثل هذه الأمور مهمة ولكن عليك أن تقرر ما هى أهم أولوياتك ، وأن تتحلى بالشجاعة وتقول " لا " للأشياء الأخرى ، وأنت مسرور ومبتسم وبدون الحاجة إلى الاعتذار . والطريقة التى تساعدك على القيام بهذا أن تجعل " نعم " أكبر تتأجج بداخلك لأن عدو " الأفضل" غالبًا ما يكون " الجيد " .

وتذكر أنك دائمًا تقول " لا " لشيء ما . إذا لم يكن لأشياء تبدو عاجلة فى الحياة فإنها تكون لأشياء أساسية وأكثر أهمية . وحتى إذا كان العاجل جيدًا فإن الجيد قد يحجب عنك الأفضل ، ويبعدك عن المساهمة المتميزة ـ هذا فى حال سماحك له بهذا .

عندما كنت مديرًا لعلاقات الجامعة فى إحدى الجامعات الكبرى ، عينت كاتبًا موهوبًا ومبادرًا ومبدعًا . وفى أحد الأيام بعد مرور عدة أشهر من تسلمه عمله عرجت عليه فى مكتبه ، وطلبت منه العمل على بعض الأمور العاجلة ، والتى كانت ملحة بالنسبة لى .

فقال لى " ستيفن ، سوف أفعل أى شيء تطلبه منى . ولكن دعنى أعلمك بوضعى الحالى وضعى الحالى " .

www.ibtesama.com Exclusive

ثم اصطحبنى إلى اللوح المعلق على الحائط حيث دون أكثر من عشرين مشروعًا يعمل عليها بالإضافة إلى معايير الأداء والمواعيد النهائية التى سبق الحديث عنها . وكم كان شخصاً منظمًا للغاية ، وهو السبب الذى دفعنى إلى الذهاب إليه فى المقام الأول . " إذا أردت إنجاز أمر ما فعليك التوجه إلى شخص مشغول " .

ثم قال لى " ستيفن ، إن القيام بالعمل الذى تريده الآن سيستغرق منى عدة أيام . فأى من هذه المشروعات تود منى تأجيلها أو إلغاءها لأستوفى مطلبك ؟ " .

حسنًا ، لم أرغب فى تحمل مسئولية أمر مثل هذا ، ولم أشأ تعطيل مسيرة واحد من أكثر العاملين إنتاجية؛ لأننى وددت التعامل بمفهوم الإدارة وفقاً للأزمة الحالية . إن الأعمال التى أود إنجازها عاجلة لكنها ليست مهمة . لذا بحثت عند مدير أزمات آخر لينجز العمل .

إننا نقول " نعم " و " لا " لمختلف الأشياء يوميًا وعادة عدة مرات باليوم . لذا فإن التركيز على المبادئ القويمة والتركيز على رسالة الحياة الشخصية يساعدانا على الحكم على الأمور بحكمة وفعالية .

ومن خلال عملى مع العديد من الجماعات المختلفة أقول لهم إن جوهر الوقت الفعال وإدارة الحياة هو الترتيب والتنفيذ فى إطار أولويات متوازنة . ثم اطرح عليهم هذا السؤال: إذا كنت ستكتب خطأ فى واحدة من تلك الجوانب الثلاثة فأى منها ستختار : (١) انعدام القدرة على تحديد الأولويات (٢) القدرة أو الرغبة فى الترتيب فى إطار الأولويات (٣) الافتقار إلى الانضباط فى التنفيذ فى إطار الأولويات ، من أجل الحفاظ على أولوياتك أو أولويات مؤسستك ؟

ويقول معظم الناس إن خطأهم الأساسى هو الافتقار إلى الانضباط . ومع التفكير العميق أعتقد أن هذا غير صحيح . فالمشكلة الأساسية هى أن أولوياتهم لم تغرس بعمق فى قلوبهم وعقولهم ، أى أنهم لم يعمقوا العادة ٢ . ويتشربونها

ويوجد العديد من الناس الذين يدركون قيمة أنشطة المربع ٢ فى حياتهم سواء صنفوها على أنها مهمة أو لا . وهم يحاولون إعطاء الأولوية لتلك الأنشطة ويجعلونها جزءًا من حياتهم من خلال الانضباط الذاتى فحسب . ولكن بدون التمحور حول المبادئ فبوجود رسالة حياة لن يكون لديهم الأساس الضرورى

www.ibtesama.com Exclusive

للحفاظ على جهودهم . فهم فى هذا الحين سوف يعملون على الأوراق وعلى التوجهات والسلوك الانضباطى دون حتى التفكير فى تفحص الجذور ؛ أى التصورات الذهنية الأساسية التى من خلالها تتدفق توجهاتهم وسلوكياتهم الطبيعية .

ويركز المربع ٢ على التصور الذهنى الذى ينمو من التمحور حول المبادئ . فإذا كنت تتمحور حول الزوج أو المال أو الأصدقاء أو السعادة أو أى عامل خارجي فهذا يعنى أنك ستستمر فى الارتداد إلى المربعين ١ و ٣ ، وتكتفى برد الفعل تجاه القوة الخارجية التى تتمحور حياتك حولها . حتى لو كنت تتمحور حول نفسك سينتهى بك الحال بالمربعين ١ و ٣ ، أى سوف تكتفى برد الفعل على الأحداث اللحظية . ولا يمكن لإرادتك المستقلة وحدها أن تحقق لك الانضباط فى مقابل محورك .

وكما يقول المعماريون : النموذج يتبع العمل . وبالمثل الإدارة تتبع القيادة . والأسلوب الذى تنفق به وقتك هو نتيجة للطريقة التى تنظر بها إلى وقتك ، والطريقة التى تنظر بها إلى أولوياتك بالفعل . فإذا كانت أولوياتك تنبع من التمحور حول مركز المبادئ ورسالة حياة شخصية وإذا كانت مغروسة داخل قلبك وعقلك سترى فى المربع ٢ مكاناً طبيعياً لاستثمار وقتك .

ومن المستحيل أن تقول " لا " للأشياء المحببة فى المربع ٣ أو إلى متعة الهروب فى المربع ٤ ما لم يكن بداخلك " نعم" أكبر متأججة . فقط حينما تتمتع بالإدراك الذاتى لتفحص برنامجك ـ والخيال والوعى لابتكار برنامج جديد ومتفرد وقائم على المبادئ ، والذى يمكنك أن تقول " نعم " له ـ فى ذلك الحين فقط ستتمتع بقوة إرادة مستقلة لتقول " لا " لكل ما هو غير مهم فى حين ترسم ابتسامة حقيقية على وجهك .

التنقل إلى داخل المربع ٢

إذا كانت أنشطة المربع ٢ هى قلب الإدارة الشخصية الفعالة ـ " الأشياء المهمة " التى نحتاج إلى وضعها أولاً ـ كيف ننظم وننفذ الأشياء من منطلق هذه الأنشطة ؟

إن الجيل الأول لإدارة الوقت لا يدرك حتى فكرة الأولويات من الأساس ، فقد اكتفى بوضع الملاحظات وقوائم مهام والتى نقوم بشطب بنود منها مما يولد

www.ibtesama.com Exclusive

لدينا إحساساً مؤقتاً بأننا حققنا إنجازًا كلما نظرنا فى القائمة ووجدنا أحد بنودها مشطوبًا ، ولكنها قائمة تخلو من أولويات محددة . وبالإضافة إلى هذا لا توجد علاقة بين ما هو موجود بالقائمة وبين قيمنا المطلقة وأهدافنا فى الحياة . وببساطة نحن نستجيب لكل ما يخترق إدراكنا وينبغى إنجازه .

ويستخدم العديد من الناس التصور الذهنى للجيل الأول كأسلوب لإدارتهم . وهو أسلوب يعتمد على أقل قدر من المقاومة . فلا وجود للألم أو القيود ، وكم هو ممتع أن " تذهب مع التيار " . والضوابط الخارجية المفروضة والجداول تعطى للناس إحساسًا بعدم تحملهم مسئولية النتائج .

ولكن إذا أردنا تعريف المديرين الذين ينتمون إلى الجيل الأول فسنقول إنهم أناس لا يتمتعون بالفعالية . فإنتاجيتهم ضعيفة وأسلوب حياتهم لا يساعدهم على بناء قدراتهم الإنتاجية . فنتيجة لتقاذف القوى الخارجية لهم غالباً ما ينظر إليهم الآخرون بوصفهم أشخاصاً لا يعتمد عليهم ولا يتحملون المسئولية ، وبالكاد يتمتعون بالقدرة على التحكم فى النفس وتقدير الذات .

أما المديرون الذين ينتمون إلى الجيل الثانى فهم يتمتعون بقدر ضئيل من التحكم . فهم يخططون ويضعون جداول مسبقة ، وعمومًا هم أكثر تحملاً للمسئولية لأنهم " يظهرون" فى الوقت الذى يفترض لهم الظهور به .

ولكن مرة أخرى الأنشطة التى يحددونها لا تخضع للأولويات أو الارتباط الملحوظ مع القيم والأهداف العميقة وهم يحققون بعض الإنجازات المهمة وينزعون إلى وضع الجداول .

والمديرون الذين ينتمون إلى الجيل الثالث يخطون خطوات متميزة إلى الأمام . وهم يحددون أهدافهم وقيمهم ، ويضعون خطة يومية ويحددون الأنشطة التى لها الأولوية .

وكما قلت ، هذا هو المكان الذى لا يتمركز فيه معظم مجال إدارة الوقت اليوم . ولكن للجيل الثالث بعض أوجه القصور الخطيرة . فأولاً ، هم يعانون من قصر الرؤية ـ التخطيط اليومى غالبًا ما يفوت أشياء مهمة لا ترى إلا من خلال منظور أشمل . كما أن لغتهم المستخدمة وهى " التخطيط اليومى " تركز على ما هو عاجل فحسب ـ " الآن " . وبينما يكون تحديد الأولويات الخاص بالجيل الثالث على ترتيب الأنشطة ، فإنه لا يتأكد من الأهمية القصوى للأنشطة فى المقام الأول ـ فهو لا يضع الأنشطة فى إطار سياق من المبادئ

www.ibtesama.com Exclusive

www.ibtesama.com Exclusive

المهم والعاجل كذلك ، وفى إطار الحفاظ على التوازن بين زيادة إنتاجنا ورفع قدرتنا الإنتاجية .

ومما لا شك فيه أن هذا هو أحد الأهداف الطموحة للأشخاص العالقين فى صغائر الأمور التى يتضمنها المربعان ٣ و٤ . ولكن الاجتهاد من أجل تحقيق هذا سيخلق تأثيرًا رائعًا على الفعالية الشخصية .

وتنظيم المربع ٢ يحتاج للإيفاء بستة معايير مهمة :

الترابط: ويقصد به وجود تناغم ووحدة وتكامل بين رؤيتك ورسالتك وأدوارك وأهدافك وأولوياتك وخططك ورغباتك وانضباطك . وينبغى أن تتضمن خططك مساحة لرسالة حياتك الشخصية حتى يتسنى لك الرجوع إليها . كما ينبغى تخصيص مساحة من أجل أدوارك والأهداف قصيرة وطويلة الأجل .

التوازن: ينبغى أن تساعدك أداتك على الحفاظ على التوازن فى حياتك والتعرف على أدوارك المختلفة ، وإبقائها نصب عينيك طيلة الوقت ، حتى لا تهمل الجوانب المهمة مثل صحتك وعائلتك والإعدادات المهنية والتنمية الذاتية .

ويبدو أن العديد من الناس يفكرون أن النجاح فى أحد الجوانب يعوض الفشل فى الجوانب الأخرى . ولكن هل يمكن أن يكون هذا صحيحًا ؟ ربما يكون صحيحًا خلال وقت محدد فى جوانب محددة . ولكن هل يمكن لنجاحك فى عملك تعويض زواجك الفاشل أو صحتك المتدهورة أو ضعف شخصيتك ؟ إن الفعالية الحقيقية تتطلب توازنًا وأداتك تساعدك على خلق هذا التوازن والحفاظ عليه .

نقاط التركيز فى المربع ٢: أنت فى حاجة إلى الأداة التى تشجعك وتحفزك ، وتساعدك بالفعل على قضاء الوقت الذى تحتاجه فى المربع ٢ ، ومن ثم تتمكن من التعامل مع الإجراءات الوقائية بدلاً من إعطاء الأزمات الأولوية . وفى رأيى أفضل طريقة للقيام بهذا هى أن تنظم حياتك على أساس أسبوعى . وفى نفس الوقت يمكنك وضع أولوياتك اليومية ولكن الأساس بالنسبة لك هو التنظيم الأسبوعى .

www.ibtesama.com Exclusive

ويوفر لك التنظيم الأسبوعي المزيد من التوازن والاتساق أكثر من التخطيط اليومي . ويبدو أن هناك مفهوماً ثقافياً ضمنياً للأسبوع على أنه وحدة زمنية متكاملة . فالعمل والتعليم وغيرهما الكثير من الأنشطة المجتمعية الأخرى تتحرك فى إطار الأسبوع وتحدد أياماً بعينها للاستثمار المركز وأخرى للاسترخاء أو الإلهام . وكل ديانة تقدس يوم فى الأسبوع يكون مخصصًا من أجل التعبد والروحانيات . .

ويفكر معظم الناس على أساس الأسابيع . لكن معظم أدوات التخطيط المستخدمة فى الجيل الثالث تركز على التخطيط اليومى . وفى الوقت الذى قد تساعدك الخطط اليومية على تحديد أنشطتك التى لها الأولوية إلا أنها فى الأساس تساعدك على ترتيب أزماتك والعمل . والمفتاح هو ألا ترتب ما فى جدولك على حسب الأولوية ولكن أن تضع جدولاً لترتيب أولوياتك . وأفضل طريقة لتحقيق هذا هو التخطيط الأسبوعى .

البُعد الخاص بـ " الناس " . أنت أيضًا فى حاجة إلى أداة تتعامل مع الناس وليس الجداول فحسب . ففى حين أنك قد تفكر على أساس الفعالية عند التعامل مع الوقت ، فإن الشخص الذى يتمحور حول المبادئ يفكر على أساس الفعالية فى التعامل مع الناس . فقد تأتى أوقات يتعين فيها على أولئك الذين تتمحور حياتهم حول مبادئ المربع ٢ أن يضعوا جداول تنظيم أوقاتهم فى مرتبة أدنى من الناس ولابد لأداتك أن تعكس هذه القيمة وتيسير التنفيذ بدلاً من خلق شعور بالذنب عند خرق الجدول .

المرونة : لابد أن تكون أداة التخطيط التى تستخدمها عبدًا لك لا سيدًا . فطالما أنها تعمل من أجلك ولصالحك فلابد أن تكون منسوجة طبقًا لأسلوب حياتك واحتياجاتك وأساليبك العملية .

إمكانية حمل الأداة: لابد أن تكون أداتك قابلة للحمل ، ومن ثم يتسنى لك أخذها معك فى معظم الأحيان . فربما تحتاج إلى مراجعة رسالة حياتك الشخصية وأنت فى الحافلة . وربما تحتاج إلى قياس قيمة فرصة جديدة متاحة فى مقابل شيء خططت له بالفعل . فإذا كانت مفكرتك محمولة ستحتفظ بها معك وبالتالى يمكنك مراجعة بياناتك المهمة دائمًا .

www.ibtesama.com Exclusive

وطالما أن المربع ٢ هو قلب إدارة الذات الفعالة فأنت فى حاجة إلى أداة تنقلك إلى داخل المربع ٢ . وعملى فى إطار فكرة الجيل الرابع أدت إلى ابتكار أداة صممت خصيصًا طبقًا للمعايير السالفة الذكر . ولكن يمكن استخدام العديد من أدوات الجيل الثالث طالما أنها صحيحة ، ويمكن أن تختلف الممارسات والتطبيقات المحددة من شخص إلى آخر .

كيف تصبح مديراً لنفسك فى المربع ٢ ؟

على الرغم من أننى أركز هنا على تعليم مبادئ ـ لا ممارسات ـ الفعالية إلا أننى أعتقد أنك أيها القارئ ستفهم المبادئ والطبيعة المعززة للقوة للجيل الرابع فهمًا جيدًا إذا جربت التنظيم الأسبوعى على أساس التمحور حول المبادئ فى المربع ٢ .

ويتضمن تنظيم المربع ٢ أربعة أنشطة أساسية .

تعريف الأدوار . المهمة الأولى هى كتابة أدوارك الأساسية . وإذا لم تفكر بجدية فى الأدوار الموجودة فى حياتك ستكتب ما يطرأ على ذهنك فوراً وأنت كفرد لك دور ، لكن قد ترغب فى كتابة أكثر من دور مثل دورك كفرد من أفراد العائلة ـ زوج أو زوجة أو أم أو أب ، أو ابن أو ابنة ، أو فرد فى عائلة كبيرة مكونة من أجداد وأعمام وعمات وأبناء عمومة . وربما تدون أدواراً أقل فى مجال عملك مؤكداً على الجوانب الأخرى التى تود استثمار وقتك وطاقتك فيها بانتظام . وربما يكون لك أدوار فى دار العبادة أو المجتمع .

ولا داعى للقلق بشأن تحديد أدوارك بالطريقة التى ستحيا بها ما تبقى من حياتك ـ فكر فقط فى أسبوع واحد ، واكتب كل الجوانب التى تمضى فيها وقتك خلال السبعة أيام القادمة .

وإليك مثالين لأساليب مختلفة يرى الناس أدوارهم من خلالها .

١ . الفرد	١ . تطوير الذات
٢ . الزوج أو الزوجة/أحد الوالدين	٢ . الزوج أو الزوجة
٣ . مدير منتجات جديدة	٣ . أحد الوالدين

www.ibtesama.com Exclusive

٤ . مدير أبحاث
٥ . مدير تطوير العاملين
٦ . مدير إدارة
٧ . رئيس مجلس إدارة شركة نقل

٤ . العمل فى بيع العقارات
٥ . خدمات المجتمع
٦ . عضو فى فرقة سيمفونية

اختيار الأهداف . الخطوة التالية هي التفكير فى نتيجة واحدة أو نتيجتين لهما أهمية ، وتشعر بضرورة تحقيقهما فى كل دور خلال السبعة أيام التالية . وستسجل هذه النتائج بوصفها أهدافاً .

وينبغى أن تعكس بعضاً من هذه الأهداف على الأقل أنشطة المربع ٢ . والأمثل أن تكون لهذه الأهداف الأسبوعية علاقة بالأهداف طويلة الأجل التى حددتها وعلاقة برسالة حياتك الشخصية . ولكن حتى إذا لم تكن قد كتبت رسالة حياتك الشخصية يمكنك أن تشعر بما هو مهم وأنت تحدد كل دور من أدوارك وهدف أو اثنين لكل دور .

وضع جدول . والآن باستطاعتك التعامل مع الأسبوع التالى وفى ذهنك الأهداف والجدول الزمنى لتحقيقها . على سبيل المثال إذا كان هدفك هو وضع مسودة أولية لرسالة حياتك ، ربما ترغب فى تخصيص ساعتين يوم السبت للعمل عليها . وغالبًا ما يكون يوم الأحد (أو أى يوم آخر خاص بك أو بممارستك لشعائرك أو متناسب مع ظروفك) هو اليوم المناسب لتخطيط لأنشطتك الشخصية بما فى ذلك التخطيط الأسبوعى . كما أنه وقت جيد للنظر إلى الوراء والبحث عن الإلهام والنظر إلى حياتك فى إطار المبادئ والقيم .

وإذا حددت هدفًا مثل ممارسة الرياضة من أجل تحقيق اللياقة البدنية ، ربما تحتاج إلى تخصيص ساعة واحدة لمدة ثلاثة أو أربعة أيام فى الأسبوع أو ربما كل يوم من أيام الأسبوع من أجل تحقيق هذا الهدف . وهناك بعض الأهداف التى لن تستطيع إنجازها إلا أثناء ساعات العمل أو لن تنجزها إلا أيام الإجازة عندما يكون الأطفال بالمنزل . هل بدأت التعرف إلى مزايا التنظيم الأسبوعى بدلاً من اليومى ؟

www.ibtesama.com Exclusive

الدور	المهام
التطوير الشخصي الفردي	مسودة رسالة حياة مبدئية التسجيل فى دورة زيارة فرانك فى المستشفى
الزوج/ أحد الوالدين	التأكيد على حجز تذاكر السيمفونية مشروع تيم العلمى دراجة سارة
مدير ـ منتجات جديدة	اختبار مقاييس السوق مقابلة المرشحين المساعدين دراسة آراء المستهلكين
مدير ـ أبحاث	دراسة نتيجة الاختبار الأخير حل المشكلات العالقة عمل شبكة مع كين وبيتر
مدير تطوير فريق العمل	مراجعة المسئوليات مع جيني زيارة مع ساموبلز
مدير إدارة	نهاية تقارير الشهر تقرير مراجعة الرواتب
رئيس مجلس إدارة شركة نقل	إعداد جدول العمل إعداد زيارة مع كونكلين بدء خطة العام التالى

www.ibtesama.com Exclusive

وحتى إذا ألقى عنصر الوقت جانباً لإنجاز الأهداف التسعة عشر المهمة خلال الأسبوع ألق نظرة على المساحة المتبقية فى الجدول ولم يخطط لها ! بالإضافة إلى قدرة المربع ٢ التنظيمية الأسبوعية على مساعدتك فى ترتيب الأهم ثم المهم ، فإنها تمنحك كذلك الحرية والمرونة فى التعامل مع الأحداث غير المتوقعة ، وتغيير المواعيد إذا استدعى الأمر ، والاستمتاع بالعلاقات والتواصل مع الآخرين ، والاستمتاع بالمزيد من التجارب التلقائية كل هذا لأنك تعرف أنك نظمت أسبوعك تنظيمًا مبادرًا من أجل إنجاز الأهداف التى حددتها فى كل جانب من جوانب حياتك .

التكيف اليومى . بدون إجراء تنظيم أسبوعى للمربع ٢ يتحول التخطيط اليومى إلى تكيف يومى ، إلى مجرد تحديد للأنشطة التى لها الأولوية والاستجابة إلى الأحداث والعلاقات والتجارب التى لا يمكن التنبؤ بها .

والدقائق القليلة التى تمضيها كل صباح فى مراجعة جدولك من شأنها أن تساعدك على التواصل مع القرارات التى اتخذتها على أساس القيم بعد أن نظمت أسبوعك ، وكذلك العوامل غير المتوقعة التى قد تطرأ . وبينما تجرى فحصاً عاماً ليومك يمكنك أن ترى أن أدوارك وأهدافك تقدم لك ترتيباً طبيعيًا لأولوياتك والذى ينمو من حسك الداخلى بالتوازن . وعملية ترتيب الأولويات هذه عملية سهلة تحدث فى نصف الدماغ الأيمن وتنبع من إحساسك برسالة حياتك الشخصية .

وربما تجد أن ترتيب الأولويات طبقًا لمنهج الجيل الثالث أ ، ب ، ج ، أو ١ ، ٢ ، ٣ يوفر الترتيب المرغوب لأنشطتك اليومية . وربما يكون تقسيم الأنشطة إلى مهمة أو غير مهمة تقسيمًا زائفًا لأنها مرتبة بتسلسل بحيث تكون بعض الأنشطة أكثر أهمية من غيرها . وفى سياق التنظيم الأسبوعى يوفر لك ترتيب الأولويات وفقًا لمنهج الجيل الثالث ترتيباً للتركيز اليومى .

www.ibtesama.com Exclusive

الجدول الأسبوعي

الأدوار	الأهداف
التطوير الشخصي الفردي	مسودة رسالة حياة مبدئية (١) التسجيل في دورة (٢) زيادة فرانك في المستشفى (٣)
الزوج / أحد الوالدين	التأكيد على حجز تذاكر السيمفونية (٤) مشروع تيم العلمي (٥) دراجة سارة (٦)
مدير - منتجات جديدة	اختبار مقاييس السوق (٧) مقابلة المرشحين المساعدين (٨) دراسة آراء المستهلكين (٩)
مدير - أبحاث	دراسة نتيجة الاختبار الأخير حل المشكلات العالقة (١٠) عمل شبكة مع كين (١١) وبيتر (١٢)
مدير تطوير فريق العمل	مراجعة المسئوليات مع جيني (١٣) زيارة مع ساموبيز (١٤)
مدير إدارة	نهاية تقارير الشهر (١٥) تقرير مراجعة الرواتب (١٦)
رئيس مجلس إدارة شركة نقل	إعداد جدول العمل (١٧) إعداد زيارة مع كونكلين (١٨) بدء خطة العام التالي (١٩)

اشحذ المنشار

ماديا ________

عقليا ________

روحانيا ________

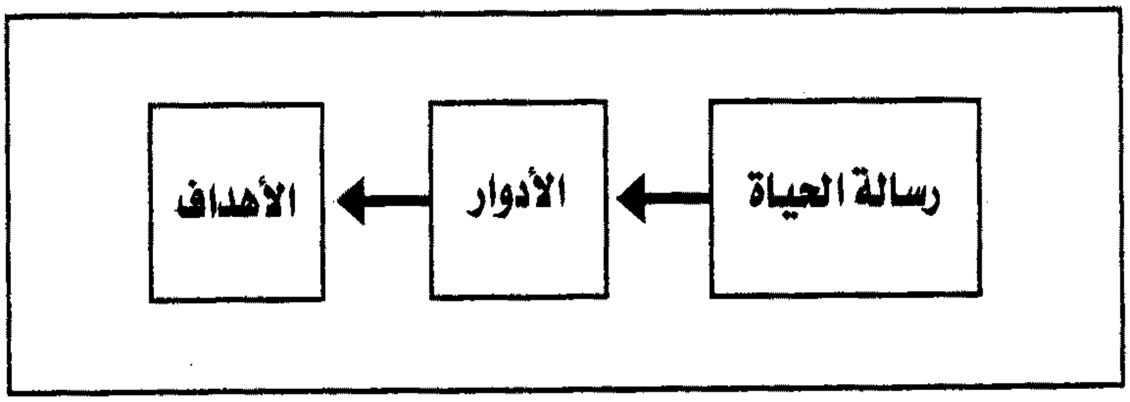
اجتماعيا / عاطفيا ________

الأسبوع	السبت	الأحد
أولويات الأسبوع	**أولويات اليوم**	
		(١٦) تقرير مراجعة الرواتب
	المواعيد / الالتزامات	
	٨ (١) الوقت الشخصي	٨
	٩ مسودة رسالة	٩
	١٠ الحياة	١٠
	١١	١١ (٨) مقابلة المرشحين المساعدين
	١٢	١٢
	١	١
	٢	٢
	٣	٣
	٤	٤ (٣) فرانك المستشفى
	٥	٥
	٦	٦
	٧	٧
	٨	٨ (٦) دراجة سارة
	المساء	المساء

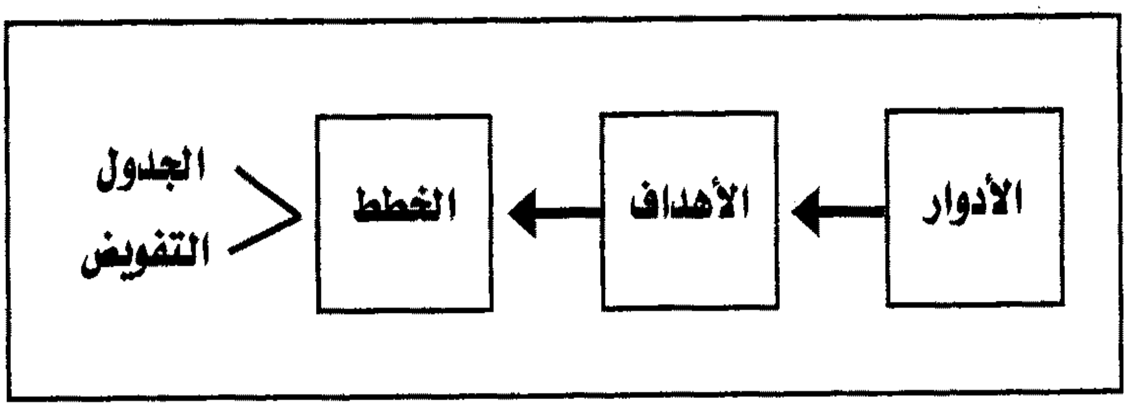
www.ibtesama.com Exclusive

الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
أولويات اليوم				
(٢) تسجيل فى دورة	(١٢) كين		(١٤) زيارة ساموبلز	
	بيتر			
المواعيد / الالتزامات				
٨	٨	٨	٨	٨ (٤) إدارة المنزل صف كارلا
٩	٩ (٧) اختبار مقاييس	٩ (١١) مشكلات ذات علاقة	٩ (١٠) نتائج الاختبار	٩
١٠	١٠ السوق	١٠ بالأقارب	١٠ الدراسى	١٠
١١	١١	١١	١١	١١
١٢	١٢	١٢	١٢ (١٨) كونكلين	١٢
١ (٩) دراسة آراء	١	١	١	١
٢ المستهلكين	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣ (١٣) الأداء	٣ (١٠) تقرير نهاية الشهر	٣
٤	٤	٤ مراجعة جينى	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥
٦ (٥) مشروع تيم	٦	٦ شركة النقل	٦	٦
٧	٧	٧ (١٧) جدول المواعيد	٧	٧
٨	٨	٨ (١٩) خطة العام التالى	٨	٨
المساء	المساء	المساء	المساء	المساء الساعة السابعة مسرح براون

www.ibtesama.com Exclusive



التنظيم طويل المدى



التنظيم الأسبوعى

ولكن تعد محاولة ترتيب الأنشطة وفقًا للأولويات قبل أن تعرف حتى كيف ترتبط برسالة حياتك الشخصية وكيف تتوافق مع التوازن فى حياتك محاولة غير فعالة . فربما تضع أولويات وتنجز أشياء لا ترغب فى إنجازها أو لا تحتاج إليها بالمرة .

هل تستطيع رؤية الفرق بين تنظيم أسبوعك بصفتك مديراً يتمحور حول مركز المبادئ والمربع ، وتخطيط أيامك كفرد يتمحور حول شىء آخر ؟ هل بدأت تشعر بالفرق الهائل الذى يحدثه التركيز على المربع ٢ على مستوى فعاليتك الحالى ؟

وبعد أن جربت قوة المربع ٢ والقائم على التمحور حول المبادئ فى حياتى الخاصة ، وبعد أن رأيت التحول الذى أحدثته فى حياة المئات من الناس ،

www.ibtesama.com Exclusive

فأنا مقتنع أن هذا المربع بإمكانه إحداث فرق إيجابى هائل . وكلما كانت الأهداف الأسبوعية الكاملة مرتبطة بإطار أوسع من المبادئ القويمة ، ومرتبطة برسالة الحياة الشخصية كانت الفعالية أكبر .

معايشة العادة الثالثة

والآن نعود إلى الاستعارة المأخوذة من الكمبيوتر ، إذا كانت العادة الأولى تقول " أنت المبرمج " ، وإذا كانت العادة الثانية تقول " اكتب البرنامج " فإن العادة الثالثة تقول " قم بتشغيل البرنامج" ، " عش البرنامج" ومعايشته هو النتيجة الأساسية لإرادتنا المستقلة وانضباطنا وتكاملنا والتزامنا - ليس فيما يتعلق بالأهداف والجداول قصيرة المدى أو الرغبات اللحظية ولكن بالمبادئ القويمة وقيمنا العميقة والتى تعطى معنى ومفهومًا لأهدافنا وجداولنا وحياتنا .

وبينما يمر بك الأسبوع ، بدون شك ستوجد لحظات تكون فيها أمانتك على المحك . فزعة الاستجابة إلى أولويات الآخرين العاجلة وغير المهمة والتى يتضمنها المربع ٣ أو متعة الهروب فى المربع ٤ من شأنها التهديد بالطغيان على أنشطة المربع ٢ المهمة التى خططت لها . ومحور مبادئك والوعى الذاتى والإدراك جميعها توفر لك درجة عالية من درجات الأمن والإرشاد والحكمة لكى تتمكن من استخدام إرادتك المستقلة والحفاظ على تكاملك مع ما يهم بالفعل .

ولأنك لست عالمًا ببواطن الأمور لا تستطيع دائمًا أن تعرف مقدمًا ما هو المهم بالفعل . فبينما تنظم أسبوعك بدقة سيأتى عليك أوقات تدرك فيها ، باعتبارك شخصاً تعيش وفقًا للمبادئ - أنك فى حاجة إلى إخضاع جدولك إلى قيم عليا . ولأنك شخص تعيش وفقًا لمبادئ قوية يمكنك القيام بهذا من منطلق إحساسك الداخلى بالسلام .

فى مرحلة ما من حياته كان أحد أبنائى منهمكًا للغاية فى وضع الجداول وتحقيق الفعالية . وذات يوم كان جدوله متخما وكانت الأنشطة تشغل كل دقيقة فيه ، من بينها شراء بعض الكتب وغسل سيارته وتوصيل صديقته كارول وأشياء أخرى كثيرة .

www.ibtesama.com Exclusive

وسارت الأمور وفقًا للجدول حتى جاءت المهمة الخاصة بكارول . فقد كان يتقابلان منذ مدة طويلة وفى النهاية قرر أن علاقتهما لن تنجح . لذا وتماشيًا مع نموذج فعاليته قرر أن يخصص لها فى جدوله مكالمة هاتفية يومية مدتها من عشر إلى خمس عشرة دقيقة ليخبرها بذلك .

ولكن نزل عليها الخبر كالصاعقة . وبعد ساعة ونصف كان لا يزال منهمكًا فى محادثة مكثفة معها . وحتى فى ذلك الحين لم تكن زيارة واحدة تكفى . وكان الموقف تجربة محبطة لكليهما .

ومرة أخرى لا يمكنك التفكير بكفاءة مع الآخرين . فأنت تفكر بفاعلية مع الناس بينما تفكر بكفاءة مع الأشياء . ولقد جربت أن أكون " كفأ" مع الشخص الذى لا يتفق معى أو غير اللطيف ولم ينجح الأمر . وقد جربت تخصيص عشر دقائق من " الوقت عالى الجودة للأطفال أو لأحد الموظفين لحل مشكلة ما ؛ ولكنى اكتشفت أن تلك " الكفاءة " تخلق مشاكل جديدة نادرًا ما تحل المشكلات العميقة .

ولقد شاهدت العديد من الآباء ـ وخاصة الأمهات اللاتى لديهن أطفال صغار يصابون بالإحباط لأنهم يرغبون فى إنجاز الكثير ولكن كل ما يفعلونه هو تلبية احتياجات أطفالهم الصغار طيلة اليوم . وتذكر أن الإحباط هو نتيجة لتوقعاتنا والتى تكون دائمًا انعكاساً للمرآة الاجتماعية وليس لقيمنا وأولوياتنا .

ولكن إذا كانت العادة ٢ متأصلة بداخل قلبك وعقلك ، فأنت تمتلك بداخلك تلك القيم العليا وهى التى تقودك . ويمكنك إخضاع جدولك لتلك القيم عن طريق التكامل . ويمكنك أن تتكيف ويمكنك أن تكون مرنا . ويمكنك ألا تشعر بالذنب عندما لا تستوفى احتياجات جدولك أو عندما تضطر إلى تغييره .

تطورات الجيل الرابع

أحد الأسباب التى دفعت الناس إلى مقاومة استخدام أدوات إدارة الوقت الخاصة بالجيل الثالث هو افتقارها للتلقائية ، وأنها تصبح جامدة وغير مرنة . كما أنها تضع الناس فى مرتبة أدنى من الجداول لأن التصور الذهنى الخاص

www.ibtesama.com Exclusive

بالكفاءة لإدارة الجيل الثالث لا يتوافق مع مبدأ أن الناس أكثر أهمية من الأشياء .

أما أداة الجيل الرابع فهى تدرك هذا المبدأ . كما أنها تدرك أيضًا أن الشخص الأول الذى تحتاج إلى التفكير فيه على أساس الفعالية لا الكفاءة هو أنت . وهى تشجعك على قضاء المزيد من الوقت فى المربع ٢ لتفهم وتمركز حياتك حول المبادئ لتعبر بوضوح عن أهدافك وقيمك التى تود أن توجه عملية اتخاذ قراراتك اليومية . كما أنها تساعدك على خلق توازن فى حياتك . وتساعدك أيضًا على الارتقاء فوق كل الحدود لخططك اليومية والتنظيم ووضع الجداول فى إطار سياق أسبوعى . وعندما تتعارض إحدى القيم العليا مع ما خططت له فإنها تعزز قوتك لاستخدام إدراكك الذاتى وضميرك من أجل الحفاظ على تكاملك مع المبادئ والأهداف التى قررت أنها مهمة . وبدلاً من استخدام خارطة الطريق تستخدم البوصلة .

والجيل الرابع للإدارة الذاتية أكثر تقدمًا من الجيل الثالث بخمسة أساليب مهمة :

أولاً : تمحوره حول المبادئ . فهو لا يقوم بتملق المربع ٢ بل إنه يخلق تصوراً ذهنياً محورياً يمكنك من رؤية وقتك فى سياق ما هو مهم بالفعل وما هو فعال .

ثانيًا : إنه قائم على الضمير . فهو يمنحك الفرصة لترتيب حياتك بأفضل الطرق التى تناسب قدراتك وتتوافق مع قيمك الأصلية . ولكنه فى نفس الوقت يمنحك حرية إخضاع جدولك بسلام لقيمك العليا .

ثالثًا : يحدد رسالتك المتفردة بما فى ذلك قيمك والأهداف طويلة الأجل وهو ما يمنح الطريقة التى تمضى بها وقتك كل يوم توجهًا وهدفًا .

رابعًا ، يساعدك على إحداث توازن فى حياتك من خلال التعرف على أدوارك ، ومن خلال تحديد الأهداف ووضع جدول أسبوعى للأنشطة المرتبطة بكل دور أساسى .

وخامسًا ، يقدم لك سياقاً أكبر من خلال التنظيم الأسبوعى (مع التكيف اليومى المطلوب) والارتفاع فوق المنظور القاصر لليوم الواحد وهو

www.ibtesama.com Exclusive

ما يبقيك على اتصال وثيق مع قيمك الأصيلة من خلال مراجعة أدوارك الرئيسية .

والخيط العملى المشترك بين جميع هذه التطورات الخمسة هو تركيز أساسى على العلاقات والنتائج وتركيز ثانوى على الوقت .

التفويض : زيادة (إ) و (ق إ)

إننا ننجز كل ما نريد من خلال التفويض ـ التفويض إما للوقت أو لأشخاص آخرين . فإذا فوضنا فى الوقت فهذا يعنى أننا نفكر بكفاءة . وإذا فوضنا الآخرين فهذا يعنى التفكير بفعالية .

ويرفض العديد من الناس تفويض الآخرين ؛ لأنهم يشعرون بأن هذا يستغرق الكثير من الوقت والجهد وأن العمل سيكون أفضل لو قاموا به بأنفسهم . ولكن التفويض الفعال للآخرين قد يكون النشاط الوحيد الأقوى فى زيادة التأثير على الآخرين .

ونقل المسئوليات إلى الناس المهرة المدربين يمكنك من توجيه طاقاتك إلى أنشطة أخرى تزيد من قوة تأثيرك . والتفويض يعنى النمو على مستوى الأفراد والمؤسسات . ونقل عن الراحل جيه . سى . بينى قوله إن أكثر القرارات التى اتخذها حكمة فى حياته كان " التفويض " بعد أن أدرك أنه لم يعد بإمكانه إنجاز كل الأعمال بنفسه . وهذا القرار الذى اتخذ منه فترة طويلة ساعده على تطوير وتنمية المئات من المحال وآلاف البشر .

ولأن التفويض مرتبط بالآخرين فهو نصر عام ويمكن تضمينه أيضًا فى العادة الرابعة . ولكن لأننا نركز هنا على مبادئ الإدارة الشخصية فإن القدرة على تفويض الآخرين هى الفرق الأساسى بين دور المدير والمنتج المستقل وأنا هنا أتناول التفويض من منطلق مهاراتك الإدارية الشخصية .

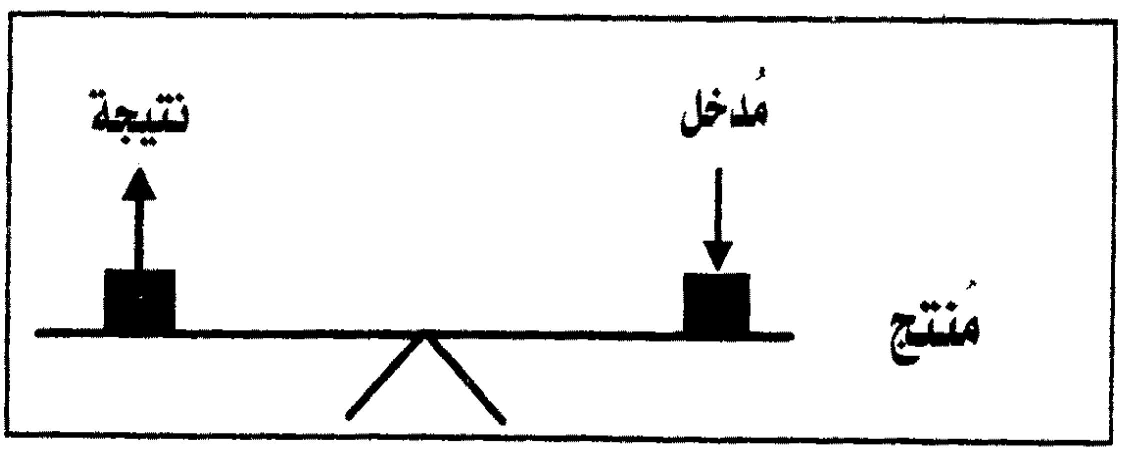
والمنتج يقوم بكل ما هو ضرورى من أجل تحقيق النتائج المرجوة أى الحصول على البيض الذهبى . والوالد الذى يغسل الصحون أو المهندس المعمارى الذى يقوم برسم المخططات أو السكرتيرة التى تكتب المراسلات جميعهم منتجون .

ولكن عندما يخطط الشخص ويعمل مع الناس ومن خلالهم مع وجود نظام من أجل إنتاج البيض الذهبى يتحول هذا الشخص إلى مدير يتبع

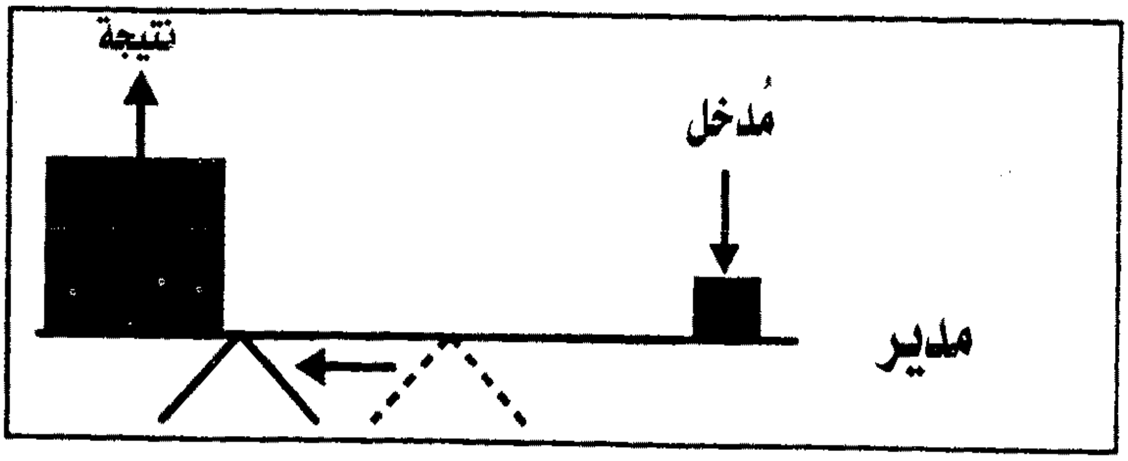
www.ibtesama.com Exclusive

أسلوب الاعتماد بالتبادل . والوالد الذى يفوض أحد أطفاله لغسل الصحون هو مدير ، والمهندس المعمارى الذى يرأس فريقاً من المهندسين الآخرين هو أيضًا مدير . والسكرتيرة التى تشرف على السكرتيرات الأخريات هى أيضًا مديرة .

ويمكن للمنتج استثمار ساعة واحدة من جهده لإنتاج وحدة واحدة من النتائج بفرض عدم نقص الكفاءة .



ومن ناحية أخرى ، يستطيع المدير استثمار ساعة واحدة من جهده لإنتاج من عشر إلى خمسين أو مائة وحدة من خلال التفويض الفعال .



والإدارة فى الأساس تنقل نقطة ارتكازها ، وأساس الإدارة الفعالة هو التفويض .

www.ibtesama.com Exclusive

تفويض الساعى

يوجد نوعان أساسيان من التفويض : " تفويض الساعى" و" تفويض الوكالة" ويقصد بتفويض الساعى " اذهب لعمل هذا ، اذهب لفعل ذاك . افعل هذا وأعلمنى عندما تنتهى" . ومعظم الناس المنتجين لديهم التصور الذهنى الخاص بتفويض الساعى . هل تذكر مستخدمى المنجل فى الغابة ؟ إنهم المنتجون . فهم يشمرون عن سواعدهم لأداء عملهم . حتى عندما يتولون منصب المراقبة أو الإدارة فإنهم يظلون يفكرون كمنتجين . فهم لا يعرفون كيف يستخدمون أسلوب التفويض بحيث يلتزم شخص آخر بتحقيق نتائج . ولأنهم يركزون على المناهج فإنهم يتحملون مسئولية النتائج .

وقد توليت منصب الساعى المفوض عندما ذهبت أسرتنا للتزلج على الماء فقد كان ابنى يتزلج على الماء وهو بارع فى التزلج بينما كنت أنا أقود القارب . وأعطيت الكاميرا لساندرا وطلبت منها التقاط الصور .

وفى البداية طلبت منها أن تختار الصور التى تلتقطها لأن فيلم الكاميرا لا يتبقى فيه الكثير . ثم أدركت أنها لا تعرف كيف تتعامل مع الكاميرا لذا أصبحت أكثر تحديدًا ، وأخبرتها أن تنتظر حتى تصبح الشمس أمام القارب وحتى يقفز ولدنا أو يدور ويلمس مرفقه .

ولكن كلما فكرت فى الفيلم المحدود وقلة خبرتها فى التعامل مع الكاميرا زاد قلقى . وأخيرًا قلت لها " ساندرا اضغطى على الزر عندما أخبرك حسنًا ؟ " وأمضيت الدقائق التالية فى الصياح " التقطى الصورة ـ التقطيها ـ لا لا تلتقطيها ! " . وكنت أخشى أننى إذا لم أوجهها فى كل حركة وكل لحظة فإنها لن تلتقط الصورة الصحيحة .

كان هذا تفويضاً ساعياً حقيقياً ، ومراقبة مباشرة للمنهج المستخدم . ويعمد الكثير من الناس إلى استخدام نفس أسلوب التفويض هذا . ولكن إلى أى مدى ينجحون بالفعل ؟ وكم من الناس يمكنك مراقبتهم أو التعامل معهم عندما يتعين عليك المشاركة فى كل حركة يقومون بها ؟

لكن هناك طريقة أفضل بكثير ، وأسلوب تفويض أكثر فعالية يقوم على أساس تصور ذهنى يعتمد على تقدير الوعى الذاتى والخيال والإدراك والإرادة الحرة للآخرين .

www.ibtesama.com Exclusive

تفويض الوكالة

يركز تفويض الوكالة على النتائج بدلاً من المناهج . وهو يمنح الناس حق اختيار الطريقة ويحملهم مسئولية النتائج . وهو في البداية يستغرق بعض الوقت ولكنه استثمار جيد لهذا الوقت . فمن خلال تفويض الوكالة يمكنك الارتقاء لأعلى وزيادة تأثيرك على الآخرين .

وتفويض الوكالة يتضمن تفاهماً متبادلاً واضحاً وصادقاً والالتزام فيما يتعلق بالتوقعات المرجوة في المناطق الخمس .

النتائج المرجوة . ابتكر نوعاً من التفاهم المتبادل لما تريد إنجازه وركز على الماهية لا الكيفية ؛ أى النتائج لا الأساليب والمناهج وكن صبورًا ، وحاول تصور النتيجة المرجوة ، واجعل الآخرين يرونها ويصفونها وضع رسالة جهدة تحدد ما ستكون عليه النتائج ومتى يتم إنجازها .

الإرشادات . حدد المقاييس التى يعمل الناس على أساسها . ولكن ينبغى أن تكون قليلة قدر المستطاع من أجل تجنب تفويض الأساليب ، ولكنها يجب أن تتضمن قيوداً قاسية . فأنت لا ترغب أن يشعر الشخص بأنه مطلق اليد طالما أنه يحقق الأهداف ، ومن ثم يمكنه انتهاك أى من القيم المبادرة التقليدية الراسخة . فهذا التفكير من شأنه قتل المبادرة ، وإعادة الناس إلى أسلوب التفويض الساعى: " قل لى ما تريد وأنا سأنفذه" .

وإذا كنت تعرف مسارات الفشل في وظيفة ما عليك تحديدها وكن صادقًا ومتفتحًا ـ وأطلع الشخص على موضع الرمال المتحركة وأين تتربص الحيوانات المتوحشة . فأنت لا ترغب فى تغيير الإطار كل يوم . لذا دع الناس يتعلمون من أخطائك أو أخطاء الآخرين . وحدد مسارات الفشل المتوقعة وما الذى لا ينبغى القيام به ولكن لا تمل عليهم ما يفعلون . واجعلهم يتحملون مسئولية النتائج التى حققوها ـ فعليهم القيام بكل ما هو ضرورى فى إطار الإرشادات .

الموارد . حدد للشخص الموارد البشرية والمالية والتقنية والمؤسسية التى من شأنها مساعدته فى تحقيق النتائج المرجوة .

www.ibtesama.com Exclusive

المسئولية: ضع مقاييس أداء تستخدم لتقييم النتائج والأوقات الزمنية عندما يحين موعد تقديم التقارير والتقييم .

العواقب. حدد ما هى العواقب المترتبة على نتائج التقييم سواء كانت سيئة أو جيدة . ويمكن أن تتضمن تلك العواقب أشياء مثل المكافآت المادية والمكافآت العينية وتولى مناصب مختلفة . وترتبط العواقب الطبيعية برسالة المؤسسة ككل .

منذ عدة سنوات مضت مررت بتجربة تفويض مثيرة مع أحد أبنائي . كنا نعقد اجتماعاً عائلياً ورسالة حياة أسرتنا معلقة على الحائط لنتأكد من أن خططنا تتوافق مع قيمنا . وكان كل أفراد الأسرة متواجدين .

وضعت لوحًا كبيرًا وكتبنا عليه أهدافنا ـ الأمور الأساسية التى نود تحقيقها ـ والمهام المنبثقة من تلك الأهداف . ثم طلبت متطوعين للقيام بتلك المهام .

وسألت " من يود دفع قسط الرهن العقارى للمنزل ؟ " . ولاحظت أننى الوحيد الذى رفع يده .

" من يود دفع أقساط التأمين ؟ والطعام ؟ والسيارات ؟ " . ويبدو أننى كنت أحتكر جميع الفرص .

" من يود إطعام الرضيع ؟ " . وحظيت هذه النقطة باهتمام أكبر ، ولكن بدا أن زوجتى هى الشخص الوحيد الذى يملك المؤهلات المطلوبة لهذه المهمة .

وبينما كنا نقرأ المهام الموجودة بالقائمة واحدة تلو الأخرى اتضح أن الأب والأم يعملان أكثر من ستين ساعة بالأسبوع . ومع أخذ هذا التصور الذهنى فى الاعتبار توجد مهام أخرى تأخذ منظوراً مختلفاً .

وقد تطوع ابنى ستيفن البالغ من العمر سبعة أعوام للاعتناء بالحديقة . وقبل أن أوكل إليه هذه المهمة فكرت فى تدريبه لأننى أردت أن يكون فى ذهنه فكرة كاملة عما سيفعله ليعتنى بالحديقة . لذا اصطحبته إلى حديقة الجيران المجاورين .

وقلت له " انظر يا بنى كيف تبدو حديقة الجيران نظيفة ويانعة ؟ هذا ما نسعى لتحقيقه : حديقة يانعة ونظيفة . والآن تعال وانظر إلى حديقتنا . هل

www.ibtesama.com Exclusive

ترى الألوان المختلطة ؟ إنها لا تشبه حديقة الجيران وهى ليست يانعة . ما نريده إذن هو حديقة يانعة ونظيفة . والآن كيف تصبح يانعة هو أمر متروك لك . أنت حر فيما تفعل عدا أن تطليها بالطبع . ولكن سأخبرك كيف كنت سأقوم بالأمر إن كانت هذه المهمة مخولة لى" .

" كيف كنت ستقوم به يا أبى ؟ " .

" سأفتح رشاشات الماء . ولكن يمكنك استخدام الدلو أو الخرطوم إذا أردت الأمر لا يمثل فرقًا بالنسبة لى . كل ما يهمنى أن تصبح خضراء يانعة ، حسنًا ؟ " .

" حسنًا " .

" والآن يا بنى لنتحدث عن " نظيفة " . أقصد بهذه الكلمة أن تكون الحديقة خالية من أى فوضى مثل الورق والحبال والعظام والعيدان أو أى شىء آخر يترك المكان فى فوضى . والآن سأخبرك كيف تقوم بهذا . دعنا فقط ننظف نصف الحديقة وننظر كيف يبدو الأمر" .

وقد جمعنا ملء كيسين من الورق من جانب واحد فقط من الحديقة . " والآن لنتوجه إلى النصف الآخر . انظر إلى الجانب المقابل . هل ترى الفرق ؟ هذا ما يسمى نظيفة " .

ثم هتف " انتظر ! أرى بعض الجرائد خلف الشجيرات ! " .

" هذا جيد ! لم ألحظ وجود تلك الجرائد فى الخلف . لك بصر حاد يا بنى" .

" والآن قبل أن تقرر قبولك هذه المهمة دعنى أخبرك ببعض الأمور؛ لأنك عندما تتولى هذه المهمة لن أتدخل . فهى ستصبح مهمتك . وهذا ما أطلق عليه الوكالة ، وهى تعنى " وكالة العمل بثقة " وأنا أثق أنك قادر على أداء هذه العمل والآن من هو رئيسك ؟ " .

" أنت يا أبى ؟ "

" كلا ليس أنا ، بل أنت رئيس نفسك . هل تود أن يتذمر عليك والداك طيلة الوقت ؟ " .

" كلا"

" ونحن لا نحب هذا أيضًا . فهذا يسبب شعوراً سيئًا فى بعض الأحيان ، أليس كذلك ؟ لذا ستكون رئيس نفسك . والآن خمن من مساعدك ؟ " .

www.ibtesama.com Exclusive

" من ؟ " .

" أنا ، أنت ستكون رئيسى" .

" أنا ؟ " .

" بالفعل . ولكن وقت المساعدة محدد . فأنا لن أكون موجودًا فى بعض الأحيان . ولكن عندما أكون متواجدًا قل لى كيف أساعدك . وسأفعل أى شىء تطلبه منى" .

" حسنًا ! " .

" والآن خمن من القاضى الذى سيحكم عليك ؟ " .

" من ؟ " .

" أنت ، أنت ستحكم على نفسك " .

" حقًا ؟ " .

" نعم . سنسير معًا حول الحديقة مرتين فى الأسبوع ، وأنت ستخبرنى كيف تسير الأمور ، وكيف ستحكم على نفسك ؟ " .

" يانعة ونظيفة " .

" بالفعل ! " .

لقد دربته على استخدام هاتين الكلمتين لمدة أسبوعين قبل أن أشعر أنه مستعد لتولى المهمة . وأخيرًا جاء اليوم المهم .

" هل اتفقنا يا بنى ؟ " .

" نعم اتفقنا " .

" ما هى المهمة ؟ " .

" يانعة ونظيفة " .

" ماذا تعنى بيانعة ؟ " .

نظر إلى حديقتنا والتى بدأ مظهرها يتحسن ، ثم أشار إلى المنزل المجاور .

" مثل هذه الحديقة " .

" وماذا تعنى بنظيفة ؟ " .

" بدون فوضى " .

" من الرئيس ؟ " .

" أنا " .

" من مساعدك ؟ " .

www.ibtesama.com Exclusive

" أنت ، عندما يسمح وقتك " .

" من الحكم ؟ " .

" أنا . وسنسير معًا حول الحديقة مرتين في الأسبوع لأريك ما حل بالحديقة " .

" وما الذى نسعى إليه ؟ " .

" يانعة ونظيفة " .

وفى هذه الأثناء لم أذكر أى شيء يتعلق بمكافأة ؛ لكننى لم أكن لأتردد فى إضافة مكافأة لهذه الوكالة .

وبعد أسبوعين ومع الكلمتين اعتقدت أنه أضحى مستعدًا .

جاء يوم السبت ، ولم يفعل شيئاً ومر الأحد . . . بدون شيء ، والاثنين ... بدون شيء . وفى صباح الثلاثاء بينما كنت أسير على المشى فى طريقى إلى العمل نظرت إلى الحديقة الصفراء المغطاة بالأوراق . وكان يوليو يزحف علينا بحرارته . " أنا متأكد من أنه سينجز العمل اليوم" . واستطعت تبرير تركه العمل يوم السبت ؛ لأنه اليوم الذى أبرمنا فيه الاتفاق ، ويوم الأحد أيضًا له ما يبرره إذ يقوم بأشياء أخرى ، أما يوم الاثنين فلم أستطع إيجاد مبرر له . والآن حل يوم الثلاثاء . بكل تأكيد سيبدأ اليوم . لقد حل فصل الصيف . ما الذى يتعين عليه القيام به بخلاف هذا ؟ .

كنت أتحرق طيلة النهار للعودة إلى المنزل لأرى ما حدث . وبينما كنت أدور عند المنعطف حتى صدمنى نفس المشهد الذى تركته صباح اليوم . وكان ابنى يلعب فى المتنزه .

ولم يكن هذا مقبولاً بالمرة . وقد أصابنى أداؤه بالضيق وخيبة الأمل بعد أسبوعين من التدريب وبعد كل هذه التعهدات . لقد استثمرنا الكثير من الجهد والمال فى هذه الحديقة ، وأرى أنها تتدهور بينما حديقة الجيران نظيفة وجميلة ، وبدأ الموقف يصبح محرجًا بالفعل .

كنت مستعدًا للعودة إلى أسلوب التفويض الساعى ، وأقول له يا بنى اذهب إلى الحديقة والتقط القمامة على الفور وإلا ! وأعلم أنه يمكننى الحصول على البيضة الذهبية بهذه الطريقة . ولكن ماذا عن الإوزة ؟ ما الذى سيصيب التزامه الداخلى ؟

www.ibtesama.com Exclusive

لذا رسمت على وجهي ابتسامة مصطنعة وعبرت الشارع . " مرحباً يا بني . كيف تسير الأمور ؟ " .

فأجابني " جيدة " .

" كيف أصبحت الحديقة ؟ " وأعلم أن لحظة نطقي لهذه العبارة هي اللحظة التي نقضت فيها الاتفاق . إننا لم نرتب للأمر على هذا النحو ، ولم نتفق على هذا .

لذا فقد شعر بأن خرقه للاتفاق له ما يبرره أيضاً فقال " جيدة يا أبي" .

فتوقفت عن الحديث وانتظرت حتى موعد العشاء ، ثم قلت " يا بني لننجز الأمر كما اتفقنا عليه . لنسر معًا حول الحديقة وتريني ما فعلت في وكالتك" .

وما إن توجهنا إلى الباب حتى شرع في البكاء وانهمرت الدموع من عينيه . وما إن وصلنا إلى منتصف الحديقة حتى وصل إلى درجة النحيب .

" الأمر شاق للغاية يا أبي ! " .

ما هو الشاق ؟ كنت أفكر بيني وبين نفسي . إنك لم تفعل أى شيء ! ولكنني أعرف ما هو الصعب ـ إدارة الذات ومراقبة الذات . لذا قلت له " هل هناك شيء يمكنني مساعدتك به ؟ " .

فالتقط أنفاسه وقال " هل ستفعل بالفعل ؟ " .

" ماذا كان اتفاقنا ؟ " .

" قلت أنك ستساعدني عندما يتاح لك وقت " .

" أنا عندي بعض الوقت" .

فركض إلى المنزل وأحضر زوجين من القفازات ، وأعطاني أحدهما . " هلا التقطت هذه الأشياء" وأشار بيده إلى القمامة التي خلفتها حفلة الشواء يوم السبت . " إنها تثير اشمئزازي ! " .

وفعلت ما طلب مني . وكانت هذه هي اللحظة التي وقع فيها الاتفاقية من قلبه . وأصبحت حديقته .

ولقد طلب مساعدتي مرتين أو ثلاثة فقط طيلة الصيف . واعتنى بالحديقة وحافظ عليها خضراء يانعة ونظيفة حتى أنها أصبحت أفضل مما كانت عليه في وكالتي . وقد كان يعاتب إخوته وأخواته إذا تركوا شيئاً مثل ورق اللبان على الحشائش .

www.ibtesama.com Exclusive

إن الثقة هى أعلى درجات المحفزات البشرية وهى تخرج أفضل ما فى الناس . ولكنها تحتاج إلى وقت وصبر ، وهى فى نفس الوقت لا تنفى الحاجة إلى تدريب الناس وتنمية مهاراتهم حيث ترتقى كفاءتهم إلى مستوى تلك الثقة .

وأنا مقتنع أنه إذا حقق الطرفان تفويض الوكالة بطريقة صحيحة سيعود عليهما بفائدة كبيرة حيث سينجز الكثير من العمل فى وقت قصير . وأعتقد أن الأسرة المنظمة التى تنفق وقتًا فعالاً فى تفويض المهام بين فردين يمكنهما تنظيم العمل بحيث يتمكن الجميع من إنجاز العمل فى ساعة واحدة فقط من اليوم . ولكن هذا يتطلب رغبة القدرة الداخلية فى الإدارة وليس الإنتاج فحسب والتركيز على الفعالية لا الكفاءة .

ومما لا شك فيه أنك أقدر من طفلك على تنظيف الحجرة ، ولكن الهدف هو بث القوة فى طفلك كى يقوم بهذا . وهو أمر يتطلب وقتا . ولابد أن تعمل على تدريبه وتطوير مهاراته وهى عملية تستغرق وقتاً ، ولكن كم تبلغ قيمة هذا الوقت لك مستقبلاً ؟ إنه يوفر عليك الكثير على المدى البعيد .

وهذه الطريقة تتضمن وضع تصور ذهنى جديد تمامًا لمعنى التفويض . وبالتالى فهى تغير طبيعة العلاقات: الوكالة تصبح رئيس طفلك حيث يحكمه ضمير يتضمن التزاماً بالنتائج المرجوة والمتفق عليها . وهى تطلق أيضاً العنان لطاقاته الإبداعية ليفعل كل ما يراه ضروريًا ومتوافقا مع المبادئ القويمة ليحقق تلك النتائج المرجوة .

والمبادئ التى يتضمنها تفويض الوكالة صحيحة وقابلة للتطبيق على كل شخص وفى كل موقف . وبالنسبة للصغار يمكنك تحديد عدد قليل من النتائج المرجوة ، والكثير من الإرشادات ، وحدد لهم الموارد ، واعقد معهم لقاءات توضيحية متكررة ، ولتكن العواقب فورية . وبالنسبة للناس الأكثر نضجًا لابد أن تكون النتائج أكثر تحديًا ، مع القليل من الإرشادات ، والقليل من الإيضاحات ، والقليل من المعايير القياسية ، والكثير من المعايير القابلة للملاحظة .

وربما يكون التفويض الفعال أفضل مؤشر لفعالية الإدارة لأنه ببساطة أساسى للنمو على المستوى الشخصى والمؤسسى .

www.ibtesama.com Exclusive

التصور الذهنى للمربع ٢

لا يكمن مفتاح الإدارة الفعالة للذات أو حتى للآخرين من خلال التفويض فى تقنية بعينها أو أداة أو أية عوامل خارجية . فهو داخلى - فى التصور الذهنى للمربع ٢ والذى يعزز قوتك للرؤية من خلال عدسات المهم بدلا من العاجل .

ولقد ضمنت الملحق تدريباً أطلق عليه " يوم المربع ٢ فى المكتب" والذى سيمكنك من رؤية مدى قوة تأثير هذا التصور الذهنى على فعاليتك فى بيئة للعمل * .

وبينما تعمل على وضع تصور ذهنى للمربع ٢ سترفع قدرتك على التنظيم والتنفيذ فى كل أسبوع من حياتك بحيث تتشبث بأولوياتك العميقة - أى أن تفعل ما تقول . ولن تعتمد بعد الآن على أى شخص أو شىء من أجل إدارة حياتك إدارة فعالة .

ومن المثير أن كل واحدة من العادات السبع موجودة فى المربع ٢ . فكل واحدة تناقش أشياء مهمة أساسية ، والتى إن أديت بانتظام ستحدث فرقًا إيجابيًا هائلاً فى حياتنا .

مقترحات للتطبيق

١ . حدد نشاطاً فى المربع ٢ والذى تعرف أنه مهمل فى حياتك - نشاط إذا تم أداؤه على أكمل وجه سيحدث تأثيرًا كبيرًا على حياتك سواء الشخصية أو المهنية . دون هذا النشاط والتزم بتنفيذه .

٢ . ارسم مصفوفة زمنية لإدارة الوقت ، وحاول تقييم نسبة الوقت الذى تنفقه فى كل مربع . بعد ذلك سجل وقتك لمدة ثلاثة أيام فى فواصل زمنية مدتها خمس عشرة دقيقة . إلى أى مدى كان تقييمك دقيقا ؟ هل أنت راض عن الطريقة التى أمضيت بها وقتك ؟ ما الذى تحتاجه للتغيير ؟

٣ . ضع قائمة بالمسئوليات التى يمكنك تفويض غيرك فيها والناس الذين يمكنك تفويضهم أو تدريبهم لتولى مسئولية تلك الجوانب . حدد ما تحتاجه للبدء فى عملية التفويض أو التدريب .

---

* رجاءً انظر الملحق (ب)

www.ibtesama.com Exclusive

٤ . رتب أسبوعك التالى . وابدأ بكتابة أدوارك وأهدافك لهذا الأسبوع* ثم حول هذه الأهداف إلى خطة عمل محددة . وبنهاية الأسبوع قيم إلى أى مدى ترجمت خطتك قيمك العميقة وأهدافك لحياتك اليومية ودرجة تكاملك للحفاظ على تلك القيم والأهداف .

٥ . ألزم نفسك بالتنظيم على أساس أسبوعى وتحديد وقت منتظم للقيام بهذا .

٦ . حاول إما أن تحول أداة تخطيطك الحالية إلى أداة الجيل الرابع أو تحصل على مثل هذه الأداة .

٧ . انظر فى " يوم المربع ٢ فى المكتب" (الملحق ب) لتعمق فهمك لتأثير التصور الذهنى للمربع ٢ .

---

* فى الصفحات السابقة كان يوجد نموذج للجدول الأسبوعى من مفكرة العادات السبع ، إذا أردت المزيد من النماذج لهذه الجداول (والتى يمكنك تعديلها وفقاً لنظامك الحالى) برجاء الاتصال برقم ١ ـ ٨٠٠ ـ ٢٥٥ ـ ٠٧٧٧ أو قم بزيارة موقعنا على الإنترنت http://www . franklincovey . com . وهذه الجداول هى أيضاً صورة من جدول ميكروسوفت + مع العادات السبع .

www.ibtesama.com Exclusive

الجدول الأسبوعى
الأدوار — الأهداف

اشحذ المنشار

ماديا ً ________

عقليا ً ________

روحانيا ً ________

اجتماعيا ً/ عاطفيا ً ________

الأسبوع	السبت	الأحد
	أولويات اليوم	
	المواعيد / الالتزامات	
	٨	٨
	٩	٩
	١٠	١٠
	١١	١١
	١٢	١٢
	١	١
	٢	٢
	٣	٣
	٤	٤
	٥	٥
	٦	٦
	٧	٧
	٨	٨
	المساء	المساء

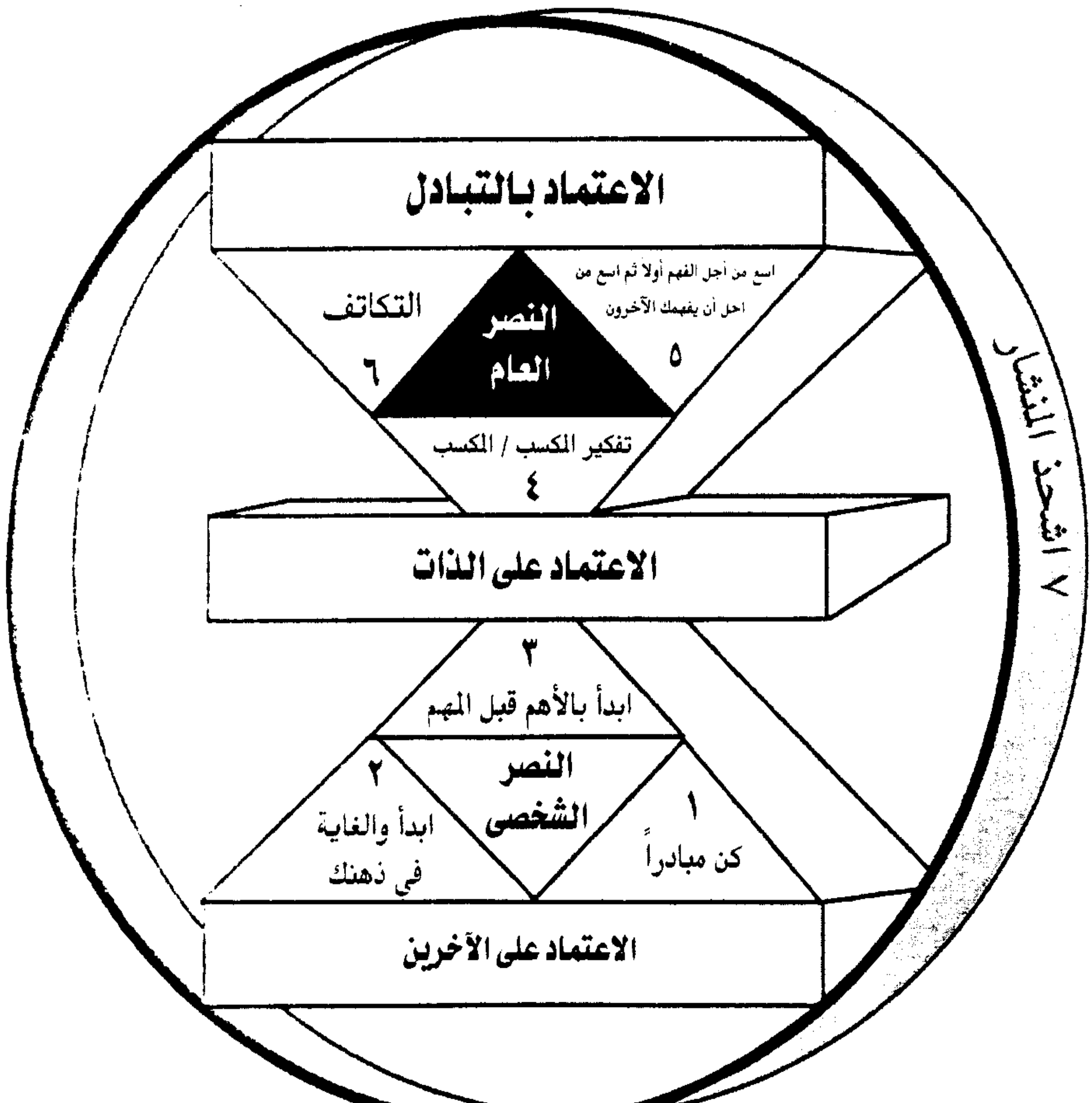
www.ibtesama.com Exclusive

الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
أولويات اليوم				
إدارة المنزل				
٨	٨	٨	٨	٨
٩	٩	٩	٩	٩
١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
١١	١١	١١	١١	١١
١٢	١٢	١٢	١٢	١٢
١	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥
٦	٦	٦	٦	٦
٧	٧	٧	٧	٧
٨	٨	٨	٨	٨
المساء	المساء	المساء	المساء	المساء

www.ibtesama.com Exclusive

الجزء الثالث

النصر العام



التصورات الذهنية للاعتماد بالتبادل

لا يمكن أن تكون هناك صداقة بدون ثقة ،
ولا ثقة بدون صدق .

صامويل جونسون

قبل الانتقال إلى منطقة النصر العام ، لابد أن نتذكر أن فعالية الاعتماد بالتبادل لا تقوم إلا على أساس الاستقلال الحقيقى . فالنصر الخاص يسبق النصر العام . وعلم الجبر يأتى قبل الإحصاء .

وبينما ننظر للوراء ونقوم بمسح الأرض لتحديد أين كنا وأين نقف الآن وعلاقة هذا بمكاننا فى المستقبل ، نرى بوضوح أننا لم نكن لنصل إلى المكان الذى وصلنا إليه ما لم نَمْشِ الطريق الذى سرنا . ولا وجود لطرق أخرى ، ولا وجود لطرق مختصرة . ولا توجد أى طريقة تجعلنا نهبط على الأرض التى نريد بالمظلة . إن الأرض أمامنا مغطاة بشظايا علاقات محطمة لأولئك الذين حاولوا من قبل . فقد حاولوا القفز إلى علاقات فعالة دون التمتع بشخصية ناضجة وقوية تساعدهم فى الحفاظ على تلك العلاقات .

ولكنك لا تستطيع القيام بهذا لأنك ببساطة لابد أن تسير على الطريق . ولن تحقق نجاحًا مع الآخرين ما لم تدفع ثمن النجاح مع نفسك .

www.ibtesama.com Exclusive

منذ عدة سنوات مضت حينما كنت أعقد ندوة فى شاطئ أوريجون تقدم رجل نحوى وقال لى " أتعلم يا ستيفن ، أنا بالفعل لا أستمتع بحضور مثل هذه الندوات " . ولقد نجح فى جذب انتباهى .

واستطرد قائلاً " انظر إلى الجميع هنا ، وانظر إلى هذا الشريط الساحلى الجميل والبحر وكل ما يحدث . وكل ما يسعنى فعله هو الجلوس هنا والتفكير فى سيل الأسئلة التى ستغمرنى بها زوجتى عندما أحدثها الليلة فى التليفون " .

" إنها تعتصرنى من أجل الحصول على معلومات . أين تناولت طعام الإفطار ؟ من كان موجودًا ؟ هل أمضيت الصباح فى الاجتماعات ؟ متى أخذنا استراحة الغداء ؟ ما الذى فعلته أثناء الغداء ؟ كيف أمضيت فترة بعد الظهيرة ؟ ما الذى فعلته من أجل الحصول على بعض الترفيه خلال المساء ؟ من كان برفقتى ؟ دار حديثنا حول ماذا ؟

" والشيء الذى تود معرفته حقاً لكنها لا تسأل عنه قط هو من الذى تستطيع الاتصال به للتحقق من المعلومات التى أخبرتها بها . وهى لا تتوقف عن طرح الأسئلة والتشكيك فيما أقول أو أفعل . إنها تنتزع كل المتع التى قد أحظى بها من هذه التجربة . إننى بالفعل لا أستمتع بها على الإطلاق " .

ولقد بدا الرجل تعيسًا ، ثم قال بشيء من الخجل " أعتقد أنها تعلم جميع الأسئلة التى يمكن طرحها . لقد قابلتها فى ندوة مثل هذه . . . وكنت حينها متزوجاً من سيدة أخرى ! " .

وفكرت فى المعانى الضمنية التى حملها تعليقه ، ثم قلت له " أنت تنزع إلى الحلول السريعة ؟ أليس كذلك ؟ " .

فأجابنى " ماذا تقصد ؟ " .

" حسنًا ، أنت تود أن تأخذ مفكًا وتفتح رأس زوجتك وتعيد ترتيب توجهاتها بسرعة ، أليس كذلك ؟ " .

فصاح " بكل تأكيد أود تغييرها . ولا أعتقد أنها تفعل الصواب حينما تمطرنى بسيل منهمر من الأسئلة كما تفعل " .

فأجبته " يا صديقى لا تستطيع الهروب من المشاكل التى أدخلت نفسك فيها " .

www.ibtesama.com Exclusive

إننا نتعامل مع تغيير كبير وأساسى فى التصور الذهنى هنا . ربما تحاول تسهيل التفاعل الاجتماعى من خلال استخدام المهارات والتقنيات الشخصية ؛ ولكن خلال هذه العملية قد تضطر إلى اختصار قاعدة السمات الحيوية . ولا يمكنك جنى الثمار بدون غرس الجذور . إنه مبدأ التسلسل : النصر الخاص يسبق النصر العام . والسيطرة على النفس والانضباط الذاتى هما أساس العلاقات السوية مع الآخرين .

ويقول البعض إنك ينبغى أن تحب نفسك قبل أن تحب الآخرين . وأعتقد أن هذه الفكرة لها مميزاتها ، ولكن إذا لم تعرف نفسك ولم تتحكم فى نفسك ولم تتمكن من ضبط نفسك ، سيكون من الصعب عليك أن تحبها ـ عدا على المدى القصير وبطريقة سطحية .

وينشأ احترام الذات الحقيقى من الارتقاء فوق الذات ومن الاعتماد بالتبادل الحقيقى . وهذا هو محور تركيز العادات الأولى والثانية والثالثة . ويعد الاستقلال إنجازًا فى حد ذاته . أما الاعتماد بالتبادل فهو خيار لا يقدر عليه سوى الناس المستقلين . وما لم نكن راغبين فى تحقيق الاستقلال الفعلى سيكون من الحماقة أن نحاول تطوير مهارات بناء علاقات إنسانية . وربما نحاول ، وربما نحقق درجة من درجات النجاح عندما تشرق الشمس . ولكن عندما تحل الأوقات العصيبة ـ وستأتى بكل تأكيد ـ لن يكون لدينا أساس للإبقاء على الأشياء موحدة .

والمكون الأهم الذى يمكن إضافته إلى أى علاقة ليس ما نقول أو ما نفعل ولكن ما نحن عليه . فإذا كان كلامنا وأفعالنا ينشآن عن تقنيات علاقات إنسانية سطحية (الأخلاق الشخصية) وليس من داخلنا (السمات الأخلاقية) ، فقد يستشعر الناس هذه الازدواجية . ولن نصبح قادرين على ابتكار الأساس الضرورى للاعتماد المتبادل الفعال والإبقاء عليه .

والتقنيات والمهارات التى تحدث فرقًا فعليًا فى التفاعل الإنسانى هى تلك التى تتدفق طبيعيًا من شخصية مستقلة بالفعل . لذا فإن المكان الذى نبدأ منه بناء أى علاقة هو داخلنا ، داخل دائرة تأثيرنا ، أى شخصيتنا . وعندما نصبح مستقلين ـ مبادرين ونتمحور حول المبادئ القويمة وتقودنا القيم ، ونغدو قادرين بصدق على التنظيم والتنفيذ فى إطار أولويات حياتنا ـ حينها نملك حق

www.ibtesama.com Exclusive

اختيار الاعتماد بالتبادل ـ وهو القدرة على بناء علاقات مع الآخرين تتسم بالمبادرة والثراء والاستمرارية .

وبينما ننظر إلى الأرض الممتدة أمامنا ، نرى أننا ندخل إلى بعد جديد تمامًا . فالاعتماد بالتبادل يفتح أمامنا عوالم من فرص إقامة ارتباطات عميقة وغنية وذات مغزى ، فرص زيادة الإنتاجية ، فرص تقديم الخدمات ، فرص الإسهام ، والتعلم ، والنمو . ولكنه أيضًا المكان الذى نشعر فيه بأعظم الآلام وأكبر الإحباطات وأكبر العقبات التى تعترض طريق السعادة والنجاح . ونحن نعى هذا الألم لأنه حاد ومزمن .

ونستطيع العيش غالباً لسنوات مع الألم المزمن الناتج عن افتقارنا للرؤية أو القيادة أو الإدارة فى حياتنا الشخصية . وينتابنا شعور غامض بعدم الارتياح، ونحاول اتخاذ بعض الخطوات لتخفيف هذا الألم ، على الأقل لبعض الوقت ؛ ولأن الألم المزمن نعتاد عليه ونتعلم التعايش معه .

ولكن عندما نعانى من مشاكل فى علاقاتنا بالآخرين ندرك هذا الألم الحاد ـ وغالبًا ما يكون شديدًا ونحاول إيجاد مهرب منه .

ويحدث هذا عندما نحاول إيجاد حلول وتقنيات سريعة ـ الضمادات الخاصة بالأخلاق الشخصية . ولا نفهم أن هذا الألم الحاد ينمو من مشكلة مزمنة أكثر عمقاً . وريثما نتوقف عن معالجة الأعراض والبدء فى معالجة المشكلة لن تتمخض سوى نتائج عكسية عن جهودنا . ولن نحقق النجاح فى فهم هذا الألم المزمن .

والآن بينما نفكر فى تواصل فعال مع الآخرين ، لنعد إلى تعريفنا السابق للفعالية . فقد قلنا إنه توازن (إ / ق إ) ، أى المفهوم الأساسى لقصة الإوزة والبيضة الذهبية .

وفى حالة الاعتماد بالتبادل تكون البيضة الذهبية هى الفعالية والتكاتف الرائع ، والنتائج التى يخلقها التواصل المفتوح الإيجابى مع الآخرين . ومن أجل الحصول على هذا البيض بانتظام علينا رعاية الإوزة . ونحن فى حاجة إلى صنع العلاقات والاهتمام بها لكى نجعل هذه النتائج واقعاً .

www.ibtesama.com Exclusive

لذا قبل أن ننتقل من نقطة الاستكشاف ونتطرق إلى العادات الرابعة والخامسة والسادسة أود أن أقدم ما أعتقد أنه استعارة قوية لوصف العلاقات ولتعريف توازن (إ / ق أ) وفقًا لحقيقة الاعتماد بالتبادل .

رصيد بنك المشاعر

جميعنا يعرف ما هو رصيد البنك المالى ، حيث نودع المال ونبنى مخزونا يمكننا السحب منه عند الحاجة . ورصيد بنك المشاعر هو استعارة نصف مقدار الثقة التى بنيت فى العلاقة . وهو الشعور بالأمان الذى ينتابك وأنت مع شخص آخر .

وإذا قمت بإضافة ودائع فى رصيد المشاعر مثل اللباقة والعطف والأمانة وحافظت على عهودى لك ، فهذا يعنى أننى أبنى رصيداً . وتزداد ثقتك بى ، وأستطيع استدعاء هذه الثقة متى احتجت إليها . وأستطيع حتى ارتكاب أخطاء ، وسيعوضها هذا المستوى من الثقة والمخزون العاطفى . وربما يكون أسلوب تواصلى غير واضح ، ولكنك ستفهم قصدى فى كل الأحوال . ولن تجعل منى " مجرمًا لمجرد كلمة قلتها " . وعندما يكون رصيد الثقة كبيرًا يكون التواصل سهلاً وفورياً وفعالاً .

ولكن إذا كان من عادتى إظهار الفظاظة وعدم الاحترام والمقاطعة والمبالغة فى رد الفعل وتجاهلك وخيانة ثقتك بى وتهديدك أو السيطرة على حياتك ، فبدون شك سيصبح رصيد المشاعر الخاص بى مستنزفاً . ويبدأ مستوى الثقة فى التدنى . إذن ما هى المرونة التى قد أحظى بها ؟

لا شىء . إننى أسير الآن فى حقول ألغام . لذا على الانتباه إلى كل ما أتفوه به وأن أزن كل كلمة . إنها مدينة التوتر وهى الملاذ الذى أحتمى بداخله . وهى تحمى ظهرى وسياساتى . وهى تملأ العديد من المؤسسات . وهى تملأ العديد من الأسر أيضًا ، ناهيك عن العديد من الزيجات .

فما لم يتم الحفاظ على رصيد كبير من الثقة من خلال الإيداع المستمر سيتعرض الزواج للتدهور . وبدلاً من التفهم والتواصل الغنى والمستمر سيتحول المنزل إلى فندق به شخصان يحاول كل واحد منهما العيش بأساليب حياة مختلفة بكل احترام وتسامح . ويمكن أن تشهد العلاقة المزيد من التدهور لتتحول إلى علاقة عدائية ودفاعية . وتخلق استجابة " الهروب

www.ibtesama.com Exclusive

ما الذى سيحدث إذا بدأت الإيداع فى رصيد العلاقات ؟ ربما تسنح لك الفرصة لتبدى له شيئاً من العطف ـ كأن تحضر معك مجلة عن التزلج ـ إذا كان مهتمًا بهذا ـ أو ربما تذهب إليه وهو يعمل على مشروع ما وتعرض عليه المساعدة . وبإمكانك أن تدعوه إلى فيلم أو تصطحبه لتناول الآيس كريم بالخارج . وربما يكون الإيداع الأهم هو مجرد الاستماع دون إصدار أحكام أو إلقاء مواعظ أو تلاوة سيرتك الذاتية عليه . استمع إليه فحسب وحاول أن تفهمه واجعله يشعر باهتمامك به وقبولك له كإنسان .

وربما لا يستجيب لك فى البداية . وقد يتشكك فيك " ما الذى يريده والدى الآن ؟ ما التقنية التى تحاول أمى تجربتها على فى هذه المرة " . ولكن مع استمرار هذه الإيدعات الصادقة فإنها تتراكم . وبالتالى يتقلص الرصيد المستنزف .

وتذكر أن الحلول السريعة سراب . فبناء العلاقات وإصلاحها يلزمه بعض الوقت . وإذا لم تكن صبورًا تجاه عدم استجابته ، أو عدم امتنانه الظاهرى ستقوم بعمليات انسحاب هائلة وإلغاء كل الأشياء الجدية التى قمت بها . " بعد كل ما فعلناه من أجلك وكل هذه التضحيات التى قدمناها لك كيف تكون ناكرًا للجميل إلى هذا الحد ؟ نحن نحاول التعامل معك بلطف وأنت تتصرف بهذه الطريقة . لا أستطيع تصديق هذا ! " .

أعلم أنه من الصعب أن تكون صبورًا . فهذا يتطلب شخصية مبادرة والتركيز على دائرة تأثيرك وتغذية الأشياء التى تنمو بدلا من أن تقتلع الزهور لترى كيف تنمو جذورها " .

ولكن لا وجود للحلول السريعة بالفعل حيث إن بناء العلاقات وإصلاحها هو استثمار طويل الأجل .

ستة إيداعات كبرى

والآن سأقترح عليكم ستة إيداعات كبرى تبنى بنك العواطف .

فهم الفرد

إن محاولة فهم شخص آخر قد تكون واحدة من أهم الإيداعات المكنة التى يمكنك القيام بها ، وهى المفتاح لكل الإيداعات الأخرى . وأنت ببساطة لا

www.ibtesama.com Exclusive

تفهم مما يتكون الإيداع لشخص آخر حتى تفهم هذا الشخص . فما قد يمثل إيداعًا بالنسبة لك ـ مثل التنزه من أجل مناقشة بعض الأمور أو الخروج لتناول الآيس كريم أو العمل على مشروع ـ قد لا يمثل إيداعاً من منظور الآخر . وربما يراه انسحابًا لأنه لم يلمس الاهتمامات أو الاحتياجات العميقة لديه .

ورسالة شخص ما قد تكون تفاصيل بالنسبة لشخص آخر . فعندما تقوم بالإيداع لابد أن يكون ما هو مهمًا للشخص الآخر مهمًا بالنسبة لك بقدر أهميته لك . فربما أثناء عملك على مشروع يأتي على رأس أولوياتك يقاطعك طفلك البالغ من العمر ستة أعوام ، ويتحدث فى أمر تراه تافهًا بالنسبة لك ولكنه مهم جدًا من وجهة نظره . لذا فالأمر يتطلب العادة الثانية لتتعرف على قيم هذا الشخص وتلتزم بها والعادة الثالثة لتخضع جدولك لهذه الأولوية البشرية . وعندما تتقبل القيمة التى ضمنها فى كلامه ستبدو متفهمًا لما يقول مما يعد إيداعًا عظيمًا .

لى صديق يهتم ابنه بالبيسبول اهتمامًا غير عادى . أما صديقى فلا يلقى بالاً للعبة . ولكن ذات صيف اصطحب ابنه لمشاهدة كل مباريات الدورى التى يلعبها الفريق . وقد استغرقت الرحلة ستة أسابيع وكلفته مبلغًا كبيرًا من المال ، ولكن هذه التجربة ربطتهما بعلاقة قوية .

وسُئل صديقى بدوره " هل تحب البيسبول إلى هذا الحد ؟ " .

فأجاب " كلا ، ولكنى أحب ابنى إلى هذا الحد " .

وكان لى صديق آخر وهو أستاذ جامعى والذى كانت علاقته بابنه المراهق مريعة . وكان هذا الرجل يعيش حياة أكاديمية بحتة ، وكان يشعر بأن ابنه يهدر حياته بالعمل على تنمية مهارته اليدوية بدلاً من تنمية عقله . ونتيجة لهذا كان يضايق الولد دائمًا ، وفى لحظات الندم كان يحاول القيام بعمليات إيداع لا تجدى نفعاً . فالوالد كان يفهم هذه الإشارات كنوع جديد من أنواع الرفض والمقارنة وإصدار الأحكام ، وشاركا فى عملية انسحاب كبرى . وأصبحت العلاقة بينهما سيئة ـ الأمر الذى كان يحطم قلب الوالد .

وذات يوم شرحت له مبدأ أن يعتبر ما هو مهم بالنسبة لشخص ما مهماً بالنسبة له بقدر أهمية هذا الشخص له ، وبالفعل آمن بهذا المبدأ من أعماق

www.ibtesama.com Exclusive

قلبه . وشارك ابنه فى مشروع بناء شكل مصغر لسور الصين العظيم حول منزلهما . وقد كان مشروعًا كبيرًا ولقد عملا معًا جنبًا إلى جنب لمدة عام ونصف العام .

ومن خلال تجربة الارتباط هذه تقدم الابن خلال هذه المرحلة من حياته وزادت رغبته فى تطوير عقله . ولكن الفائدة الحقيقية كانت ما حدث لتلك العلاقة . فبعد أن كانت مصدراً للألم أصبحت مصدرًا للقوة والسعادة للوالد والابن .

* * *

ونحن نبرز من سيرنا الذاتية ما نعتقد أن الناس يريدونه أو يحتاجونه . ونسقط نوايانا فى سلوك الآخرين ، ونفسر ما يمثل إيداعاً وفقاً لاحتياجاتنا الشخصية ورغباتنا ، أما الآن أو عندما كنا فى مرحلة أو عمر مماثل . وإذا لم يفسر الأبناء ما نفعل على أنه إيداع ، نعتبر هذا رفضًا لنوايانا الحسنة وجهودنا ونتخلى عما نفعل .

وتقول القاعدة الذهبية " افعل مع الآخرين ما تود أن يفعله معك الآخرون" وفى حين أن المعنى السطحى لهذه العبارة من الممكن أن يكون أن تفعل معهم ما أحببت أن يفعل معك ، إلا أننى أعتقد أن المعنى الجوهرى هو فهمهم فهمًا عميقًا كأفراد بالطريقة التى تود أن تفهم بها ، ثم تتعامل معهم على أساس هذا الفهم . وكما قال أحد الآباء الناجحين عن تربية الأبناء " تعامل معهم بنفس الطريقة عن طريق التعامل معهم بأسلوب مختلف " .

العناية بالأمور الصغيرة

إن الصور الصغيرة من العطف واللباقة مهمة للغاية . فالصور الصغيرة من السلوكيات الفظة وتلك التى تنم عن عدم اللباقة وعدم الاحترام تؤدى إلى انسحابات كبيرة . وعندما يتعلق الأمر بالعلاقات تكون الأمور الصغيرة لفتات كبيرة .

أتذكر إحدى الأمسيات التى أمضيتها مع ابنى منذ عدة سنوات مضت . وكانت نزهة منظمة للأب مع الأبناء وكانت تضم الجمباز ومباريات المصارعة والهوت دوج والسينما ـ والألعاب النارية .

www.ibtesama.com Exclusive

وفى منتصف الفيلم نام شون ـ الذى كان وقتها فى الرابعة من عمره ـ فى مقعده . وظل شقيقه ستيفن الذى كان فى السادسة مستيقظاً وأكملنا مشاهدة الفيلم معًا . وعندما انتهى الفيلم حملت شون بين ذراعى إلى السيارة وأرقدته فى المقعد الخلفى . وكانت ليلة باردة لذا خلعت معطفى ووضعته برفق فوقه وحوله .

وعندما وصلنا إلى المنزل حملت شون بسرعة ووضعته فى الفراش . وبعد أن ارتدى ستيفن بيجامته ونظف أسنانه رقدت إلى جواره وتحدثت معه عن الأمسية التى أمضيناها بالخارج معًا .

" هل أعجبتك السهرة يا ستيفن ؟ " .

فأجابنى " لا بأس بها " .

" هل استمتعت بها ؟ " .

" نعم " .

" ما أكثر شىء أعجبك فيها ؟ " .

" لا أعلم . أعتقد الترامبولين " .

" لقد كان رائعًا أليس كذلك ـ القيام بتلك الحركات البهلوانية فى الهواء والخدع أليس كذلك ؟ " .

كانت إجابته محدودة ، ووجدت نفسى أجرى محادثة وحدى . وأخذت أتساءل لماذا لم يكن ستيفن منفتحاً معى بهذه الطريقة فهو عادة ما يكون منفتحاً عندما تحدث له أشياء مثيرة . وهذا أصابنى بشىء من خيبة الأمل . واستشعرت أن هناك خطباً ما ، فقد كان هادئاً ونحن فى طريق عودتنا إلى المنزل وكان مستعدًا للنوم .

وفجأة استدار ستيفن على جانبه مواجهًا الحائط . وتساءلت عن السبب وشببت بعض الشىء لأرى الدموع تترقرق فى عينيه .

" ما الخطب يا حبيبى ؟ ما الخطب ؟ " .

فاستدار مرة أخرى واستشعرت أنه يشعر بشىء من الحرج لتلك الدموع وكانت شفته وذقنه يرتعشان .

" أبى لو شعرت بالبرد هل كنت لتضع معطفك حولى أنا أيضًا ؟ " .

من بين كل الأحداث التى جرت بهذه الليلة المميزة كان أهم شىء لفتة العطف الصغيرة ـ اللحظة التى لم أعيها والتى تظهر الحب لشقيقه الأصغر .

www.ibtesama.com Exclusive

ويا له من درس شخصي مؤثر تعلمته من هذه التجربة في وقتها بل وحتى الآن . وإن الناس من داخلهم عطوفون وحساسون . ولا أعتقد أن أى عمر أو تجربة قد تحدث فرقًا . ففى الداخل يوجد هذا القلب الذى يحمل كل مشاعر العطف ، حتى لو كان الظاهر جامداً ولا يبدى أى مشاعر .

الوفاء بالعهود

يعد الوفاء بالعهود أو الوعود من أهم الإيداعات ، وخرق أى منها انسحاب كبير . وفى الحقيقة لا يوجد انسحاب أكبر من قطع عهد مهم لشخص ما ثم الرجوع فيه . ففى المرة التالية التى تقطع على نفسك عهدًا آخر لن يصدقك أحد . فلأن الناس ينزعون إلى بناء آمالهم حول الوعود لاسيما الوعود المتعلقة بحياتهم .

ولقد حاولت بصفتى أباً وضع فلسفة تقضى بألا أقطع وعدًا وأخلفه . لذلك حاولت وأنا أقطع العهود أن أكون حريصًا وأضيق نطاق الوعود وأن أعى كل المتغيرات والأحداث المستقبلية المحتملة وحتى لا يطرأ شىء يبعدنى عن الوفاء بعهدى .

ومن وقت لآخر وعلى الرغم من كل الجهود التى أبذلها تطرأ أشياء غير متوقعة تجعل من المستحيل أو من غير الحكمة أن أفى بوعدى ولكننى أقدر هذا الوعد . لذا إما أن أحافظ عليه مهما حدث أو أوضح للشخص الذى أعنيه الموقف ككل وأطلب منه حلى من الوعد .

وأعتقد أنك لو صقلت عادة الحفاظ على الوعود التى قطعتها على نفسك ستبنى جسورًا من الثقة من شأنها تضييق فجوة التفاهم بينك وبين طفلك . وعندما يرغب طفلك فى القيام بأمر لا تريده ـ ولأنك شخص ناضج تستطيع معرفة العواقب التى لا يمكن لطفلك معرفتها ـ فى هذه الحالة يمكنك أن تقول له " يا بنى إذا فعلت هذا أعدك بأن هذه ستكون النتيجة" . وإن كان هذا الطفل قد اعتاد الثقة فى كلمتك وفى عهودك سيعمل وفقًا لمشورتك .

توضيح التوقعات

تخيل الصعوبة التى قد تواجهها إذا كنت أنت ورئيسك تتبنيان افتراضات مختلفة فيما يتعلق بمن المسئول عن توصيف مهام وظيفتك .

www.ibtesama.com Exclusive

وربما تطرح سؤالاً مثل " متى أحصل على توصيف وظيفتي ؟ " .

وربما يجيب رئيسك " إننى أنتظر أن تحضر لى توصيفا ومن ثم يمكننا مناقشته " .

" اعتقدت أن توصيف مهام وظيفتى هو دورك " .

" إنه ليس دورى على الإطلاق . ألا تتذكر ؟ فقد أخبرتك منذ البداية بأن قيامك بعملك يعتمد عليك اعتمادًا كبيرًا " .

" اعتقدت أنك تقصد أن جودة عملى هى ما تعتمد علىّ . ولكن لم أعلم أنك كنت تقصد توصيف وظيفتى " .

إن عدم وضوح التوقعات فى منطقة الأهداف تقوض أيضاً التواصل والثقة .

" لقد قمت بما طلبت منى على الوجه الأكمل وها هو التقرير . "

" لا أريد تقريرًا . الهدف كان حل المشكلة ـ لا تحليلها ووضع تقرير" .

" كنت أعتقد أن الهدف هو التعامل مع المشكلة ومن ثم يمكننا تفويض شخص آخر" .

كم مرة تعرضت إلى هذا النوع من المحادثات ؟

" أنت قلت ... " .

" كلا أنت مخطئ ! لقد قلت ... " .

" لم تفعل ! لم تقل أبدًا إنه من المفترض ... " .

" أوه بل فعلت وقلت بوضوح ... " .

" إنك لم تذكر أبدًا ... " .

" لقد كان اتفاقنا ... " .

إن السبب وراء كل الصعوبات التى تواجه العلاقات يكمن فى اختلاف التوضيحات أو غموضها فيما يتعلق بالأدوار والأهداف . وسواء كنا نتعامل مع مسألة من يفعل ماذا فى العمل وكيف تتواصل مع ابنتك عندما تخبرها أن عليها تنظيف حجرتها أو إطعام السمك أو إخراج القمامة ، تأكد أن التوقعات الغامضة ستؤدى إلى سوء تفاهم وخيبة أمل وزعزعة الثقة .

وتتسم العديد من التوقعات بأنها ضمنية . فهى لا توضح ولا تقال علانية ومع ذلك يصر الناس على تحقيقها فى مواقف محددة . ولنأخذ الزواج على سبيل المثال . فهناك رجل وامرأة كل واحد منهما يتوقع ضمنيًا أدوارا محددة من الطرف الآخر . وعلى الرغم من أن هذه التوقعات لم تناقش أو حتى فى

www.ibtesama.com Exclusive

بعض الأحيان لم يدركها الشخص نفسه أو يستوفيها ، فإن إشباعها يعد إيداعًا فى العلاقة وانتهاكها يمثل انسحابًا .

ولهذا السبب من المهم للغاية عندما تخوض موقفاً جديداً أن تضع جميع التوقعات على الطاولة . وسيحكم الناس على بعضهم البعض من خلال هذه التوقعات . وإذا شعروا بأن توقعاتهم الأساسية لم تستوف سيتلاشى مخزون الثقة لديهم . وأرى أننا نخلق العديد من المواقف السلبية لأننا ببساطة نفترض أن توقعاتنا واضحة وضوح الشمس وأنه من السهل على الآخرين فهمها ومشاركتها .

إن الإيداع يعنى توضيح التوقعات منذ البداية . وهذا يستلزم استثمار الوقت والجهد ؛ ولكنه يوفر الكثير من الوقت والجهد بينما نتقدم على الطريق . فعندما تكون التوقعات مبهمة ولا يمكن مشاركتها تتغلب عواطف الناس عليهم ، ويتحول أبسط سوء تفاهم إلى جبل ، ويتحول إلى صراعات شخصية وينهار التواصل .

وفى بعض الأحيان يتطلب توضيح التوقعات الكثير من الشجاعة . فيبدو من الأسهل التعامل على أساس أن الخلافات لا وجود لها على أمل أن تتحسن الأمور فى المستقبل بدلاً من مواجهة الخلافات والعمل متكاتفين من أجل التوصل إلى مجموعة من التوقعات المشتركة المتفق عليها .

إظهار الأمانة الشخصية

تولد الأمانة الشخصية الثقة ، وهى أساس العديد من الأنواع المختلفة للإيداع .

والافتقار إلى الأمانة يقوض كل الجهود المبذولة من أجل تحقيق رصيد كبير من الثقة . ويمكن للناس السعى من أجل فهم الأشياء الصغيرة وتذكرها والحفاظ على وعودهم وتوضيح التوقعات وتحقيقها ؛ ولكنهم يفشلون فى الحفاظ على مخزون الثقة إذا كانوا يعانون من ازدواج الشخصية .

والأمانة تتضمن الصدق ولكنها تتجاوزها فى المعنى . والصدق هى إخبار الحقيقة ـ وبعبارة أخرى أن تتوافق كلماتنا مع الواقع . أما الأمانة فهى إخضاع الواقع لكلماتنا ـ وبعبارة أخرى الحفاظ على الوعود وتحقيق التوقعات . وهذا يتطلب شخصية متكاملة منسجمة مع نفسها ومع الحياة .

www.ibtesama.com Exclusive

وإحدى أهم طرق إظهار الأمانة هى أن تكون مخلصًا للأشخاص الغائبين . وعندما تفعل هذا تبنى ثقة عند الحاضرين . فعندما تدافع عن الغائبين تحافظ على ثقة الحاضرين .

ولنفترض أننى أنا وأنت نتحدث على انفراد وننتقد المشرف بأسلوب لا نجرؤ على الإتيان به فى حضرته . والآن ما الذى سيحدث لو تشاجرنا معًا ؟ تعلم أننى سأناقش نقاط ضعفك مع شخص آخر . فهذا ما فعلناه عندما تحدثنا عن المشرف فى غيبته . وبالطبع أنت تعرف أن أسلوبى هو استخدام حلو الكلام فى وجهك أما من وراء ظهرك فحدث ولا حرج . لقد رأيتنى أفعل هذا من قبل .

هذا هو جوهر الازدواجية . هل هذا يبنى رصيد الثقة بينى وبينك ؟

ومن ناحية أخرى لنفترض أنك كنت على وشك الشروع فى انتقاد المشرف وأخبرتك بأننى أوافق على بعض هذا الانتقاد واقترحت عليك أن نتوجه معاً إليه ونقدم عرضاً فعالاً حول الأشياء التى يمكن تحسينها . والآن أتعرف ما الذى سأفعله إذا انتقدك شخص ما أمامى ومن وراء ظهرك ؟

وإليك مثالاً آخر ، لنفترض أننى أبذل جهدًا لبناء علاقة معك وأخبرتك بشىء شاركنى إياه شخص آخر لأنه يثق بى . وقد أقول لك " أعلم أنه لا ينبغى علىّ أن أقول هذا ولكن لأننا أصدقاء ... " . هل خيانتى لشخص آخر تبنى لى عندك رصيداً فى حساب الثقة ؟ أو ربما تتساءل إن كنت قد شاركت الآخرين فى الأشياء التى شاركتها معى من منطلق ثقتك بى ؟

وتبدو هذه الازدواجية وكأنك تقوم بعمل إيداع مع الشخص الذى أنت معه ؛ ولكنك فى الواقع تسحب من الرصيد لأنك توصل له افتقارك للأمانة . وربما تحصل على البيضة الذهبية وهى السعادة المؤقتة نتيجة لإيقاعك بشخص ما أو متعة مشاركة المعلومة . ولكنك فى الواقع تخنق الإوزة وتضعف العلاقة التى تقدم لك سعادة دائمة .

والأمانة فى حقيقة الاعتماد بالتبادل هى ببساطة ما يلى: التعامل مع الجميع على أساس المبادئ ذاتها . وبينما تفعل هذا ستحظى بثقة الناس بك . وهم فى البداية قد لا يقدرون تجارب المواجهة الصادقة التى تولدها هذه الأمانة . وتتطلب المواجهة قدرًا كبيرًا من الشجاعة ، وقد يفضل العديد من الناس اختيار أضعف مقاومة أو التهميش أو الانتقاد أو خيانة الثقة أو مشاركة

www.ibtesama.com Exclusive

الآخرين النميمة . ولكن على المدى البعيد سيثق بك الناس ويحترمونك إذا بقيت صادقًا ومتفتحاً وعطوفًا معهم . وأنت تهتم للآخرين بدرجة كافية حتى تواجههم . ولقد قيل إن فوزك بالثقة أهم بكثير من أن تكون محبوباً . وأنا مقتنع أنه على المدى البعيد من يحظى بالثقة سيكون محبوبًا .

عندما كان ابنى جوشوا صغيرًا كان يسألنى دائمًا سؤالاً روحياً عميقاً . فكلما كنت أبالغ فى رد الفعل تجاه شخص آخر أو أبدو نافد الصبر أو فظاً كان يتأذى وكان صادقًا معى وكانت علاقتنا جيدة للغاية حتى أنه كان ينظر فى عينى ويقول " أبى هل تحبنى ؟ " . فإذا اعتقد أننى خرقت مبدأ أساسياً من مبادئ الحياة مع شخص آخر فإنه كان يتساءل هل سأتعامل معه بالمثل .

وبصفتى معلمًا ووالداً اكتشفت أن مفتاح التسعة وتسعين هو الواحد ـ خاصة الواحد الذى يختبر صبر الكثير وحس الفكاهة لديهم . وحب طالب واحد وانضباطه ، الطفل الواحد ، يوصل الحب للجميع . وطريقة تعاملك مع الواحد هى التى تكشف لك كيف تتعامل مع التسعة وتسعين بالمائة ، لأن الكل واحد .

ويقصد بالأمانة أيضاً تجنب أى تواصل خادع والمراوغة أو الحط من كرامة البشر . وطبقًا لأحد تعريفات الكلمة " الكذب هو أى تواصل بنية الخداع" . وسواء تواصلنا باستخدام الكلمات أو السلوك فطالما كانت الأمانة موجودة لا يمكن لنوايانا أن تكون خادعة .

اعتذر من أعماقك عندما تجرى سحبًا

عندما تسحب من رصيدك فى بنك المشاعر لابد أن تعتذر وينبغى أن يكون هذا الاعتذار صادقًا ونابعاً من أعماقك . وأعظم الإيداعات تأتى من الكلمات الصادقة :

" لقد كنت مخطئًا " .

" لقد كان تصرفًا سيئاً منى " .

" لم أظهر لك أى احترام "

" لم أحافظ على كرامتك ، وأنا شديد الأسف حيال هذا " .

www.ibtesama.com Exclusive

" لقد أحرجتك أمام أصدقائك وما كان ينبغي على فعل هذا . حتى لو أردت إثبات وجهة نظرى ما كان ينبغى أن يكون بهذه الطريقة . أنا آسف " .

والاعتذار الفورى النابع من القلب وليس بدافع الشفقة يتطلب شخصية قوية . ولابد أن يمتلك الإنسان زمام نفسه ويكون لديه حس عميق بالأمن فيما يتعلق بالمبادئ والقيم حتى يستطيع تقديم اعتذار صادق .

أما الناس الذين لا يشعرون بالأمن الداخلى فلا يستطيعون تقديم الاعتذار . فهو يجعلهم عرضة للتأذى . وهم يشعرون أن الاعتذار يظهرهم بمظهر الشخص اللين والضعيف ، فينتابهم الخوف من استغلال الآخرين لضعفهم . وهذا النوع من الناس يبنى إحساسه بالأمن على أساس رأى الناس فيه ، ويشعر بالقلق حيال ما قد يعتقده الآخرون به . وبالإضافة إلى ذلك هم عادة ما يشعرون بأن ما يفعلون له ما يبرره . ويبررون أخطاءهم باسم أخطاء الآخرين ، وحتى إذا ما قدموا اعتذاراً يكون سطحياً شكلاً وموضوعًا .

وتقول الحكمة الشرقية " إذا كنت ستنحنى فلتكن انحناءة كبيرة . وتقول الحكمة القديمة " ادفع كل فلس تمتلكه " . ولكى يودع الاعتذار ينبغى أن يكون صادقًا . ولابد أن يراه الآخرون بوصفه صادقاً .

ويعلمنا ليو روسكين " إن الضعيف هو القاسى . فلا يمكن انتظار الرقة سوى من شخص قوى " .

فى ظهيرة أحد الأيام كنت بمكتبى أكتب عن موضوع الصبر وكنت أسمع الصبية وهم يركضون فى الردهة محدثين جلبة كبيرة ، وبدأ صبرى ينفد .

وفجأة بدأ ابنى ديفيد فى الطرق بشدة على باب الحمام والصراخ بكل ما أوتى من قوة " دعينى أدخل ! دعينى أدخل" .

اندفعت خارج مكتبى وتحدثت إليه بحدة " ديفيد ، هل تفكر إلى أى مدى تزعجنى ؟ هل تعلم ما مدى صعوبة التركيز لتكتب بأسلوب إبداعى ؟ والآن اذهب إلى غرفتك ولا تخرج منها حتى تتعلم كيف تحسن التصرف " . فاتجه إلى غرفته بخيبة أمل وضيق وصفق الباب خلفه .

وبينما كنت أستدير أدركت وجود مشكلة أخرى . إن الأطفال كانوا يلعبون الكرة فى الردهة التى يبلغ عرضها أربع أقدام ، وأحد الصبية تلقى ضربة فى

www.ibtesama.com Exclusive

فمه من مرفق أحدهم . وكان يرقد فى الردهة وينزف من فمه واكتشفت أن ديفيد كان يحاول إحضار منشفة مبللة من الحمام . ولكن شقيقته ماريا كانت تستحم ولم تفتح الباب .

وعندما أدركت إلى أى مدى أسأت تفسير الموقف ، وأننى بالغت فى رد الفعل توجهت إليه فورًا وقدمت له اعتذارى .

وعندما فتحت باب حجرته بادرنى قائلاً " لن أسامحك أبداً" .

فأجبته " لماذا يا حبيبى . بأمانة لم أدرك أنك كنت تحاول مساعدة شقيقك . لماذا إذن لن تسامحنى ؟ " .

فأجابنى " لأنك فعلت الشيء ذاته الأسبوع الماضى " . وبعبارة أخرى كان يحاول أن يقول لى " أبى لقد استنفدت رصيدك . وأنت لن تهرب من المشكلة التى أوقعت نفسك فيها " .

* * *

إن الاعتذارات الصادقة هى إيداعات . ويفسر الاعتذار المتكرر بأنه غير صادق واستنفاد للرصيد . وجودة العلاقة تعكسه .

إن ارتكاب خطأ ما هو أمر مختلف تمامًا عن الاعتراف به . ويتسامح الناس مع الأخطاء لأن الأخطاء عادة ما تكون نتاج العقل ، مثل أخطاء فى إصدار الأحكام ؛ ولكن الناس لا يتسامحون بسهولة مع أخطاء القلب والنوايا الخبيثة والدوافع السيئة والتبرير للخطأ الأول .

قوانين الحب وقوانين الحياة

عندما نودع فى الحب غير المشروط وعندما نعيش قوانين الحب الأساسية نشجع الآخرين على معايشة قوانين الحياة الأساسية . وبعبارة أخرى ــ عندما نحب الآخرين حبًا صادقًا دون شروط أو قيود ، فإننا نساعدهم على الشعور بالأمن والأمان ومعرفة حقيقة قيمتهم وهويتهم وتكاملهم والثقة بها ، كذلك نشجع عملية نموهم الطبيعية . ونساعدهم على معايشة قوانين الحياة ـ التعاون والإسهام والانضباط والأمانة ـ واكتشاف أفضل ما بداخلهم . ونحن نمنحهم حرية التصرف وفقًا لاحتياجاتهم الداخلية الملحة بدلاً من الاكتفاء برد الفعل وفقًا لظروفنا ولقيودنا . وهذا لا يعنى أن نتحول إلى أشخاص متساهلين أو لينى العريكة ، فهذا فى حد ذاته انسحاب فوضوى . لذا علينا أن

www.ibtesama.com Exclusive

نقدم المشورة ونقدم مبررات ونضع حدوداً وعواقب ولكن فى إطار حب غير مشروط .

وعندما ننتهك القوانين الأساسية للحب ـ وعندما نقيد هذه الهبة بالحدود والظروف ـ نشجع الآخرين على انتهاك قوانين الحياة الأساسية ، ونضعهم فى موقف الاكتفاء برد الفعل والشخص المدافع حيث يشعرون أن عليهم إثبات هذا الأمر " أنا مهم بصفتى شخصاً مستقلاً عنك " .

وهم فى الواقع ليسوا مستقلين بل يتبعون أسلوب الاعتماد المضاد ، وهو شكل آخر من أشكال الاعتماد ويأتى فى ذيل سلسلة تدرج النضج . ويتحولون إلى أشخاص انفعاليين وغالبًا ما يتمحورون حول مبدأ العدو ، ويكون شغلهم الشاغل هو الدفاع عن " حقوقهم " ، وإبراز أدلة على فرديتهم بدلاً من الاستماع المبادر إلى أهدافهم الداخلية وتكريمها .

والتمرد هو مشكلة فى القلب لا العقل . والحل هو الإيداع ـ الإيداع المستمر فى رصيد الحب غير المشروط .

كان لى صديق يعمل عميداً لكلية راقية للغاية* وقد خطط لسنوات وجمع المال من أجل إتاحة الفرصة لابنه للالتحاق بهذه المؤسسة ، ولكن عندما حان الوقت رفض الابن الذهاب .

وهذا الأمر أحزن الوالد كثيرًا فقد كان يرى أن تخرج ابنه من هذه الكلية سيمثل دعمًا كبيرًا له إلى جانب أن هذا من تقاليد العائلة على مر ثلاثة أجيال سابقة لابنه . وتوسل الأب لابنه وجادله كثيرًا وحاول أيضًا الاستماع إلى الابن ليفهمه ، فعل هذا كله على أمل أن يغير ابنه رأيه .

وكانت الرسالة الضمنية التى أحدثت المشكلة هى الحب غير المشروط . فقد شعر الابن أن رغبة والده فى إلحاقه بهذه المدرسة تفوق قيمته هو كشخص وابن ، الأمر الذى كان مصدرًا للتهديد . ونتيجة لذلك حارب من أجل هويته وصدقه وحارب بهما . وزاد من جهوده لإضفاء المنطق على قراره بعدم الالتحاق بالكلية .

---

* تم تغيير بعض تفاصيل هذه الحكاية لحماية خصوصية أصحابها .

www.ibtesama.com Exclusive

وبعد عدة محاولات قرر الأب أن يضحى ـ ليفوز الحب غير المشروط . فقد عرف أن ابنه قد يختار أشياءً مختلفة عن رغباته ، ومع ذلك فقد قرر هو وزوجته أن يكون حبهما لابنهما غير مشروط بغض النظر عن اختياره . وكم كان هذا الأمر صعباً للغاية ؛ لأن أمر تعليمه كان محببًا لقلبيهما ؛ ولأنه شيء خططا له وعملا على تحقيقه منذ ولادة ابنهما .

وقد خاض الأب والأم تجربة مريرة لإعادة كتابة النص ، وكافحا من أجل فهم طبيعة الحب غير المشروط . وحاولا الإفصاح للابن ماذا كانا يفعلان ولماذا ، وأخبراه بأنهما وصلا إلى النقطة التى يمكن عندها القول بأن أى قرار سيتخذه لن يؤثر أبدًا على حبهما غير المشروط له . ولم تكن هذه محاولة للتلاعب به أو محاولة " لإعادة تشكيله " بل كانت هذه المحاولة امتداداً منطقياً لنموهما وشخصيتهما .

ولم يتلقيا من الولد أى استجابة فى حينها ، ولكن بسبب التصور الذهنى المتكون لدى الوالدين وهو الحب غير المشروط ، فلم تؤد سلبيته تلك إلى إحداث أى فرق فى شعورهما تجاهه . وبعد أسبوع أخبر الولد والديه بأنه قرر عدم الالتحاق بالكلية ، ولقد كانا مستعدين تمامًا لهذا الرد وواصلا التعامل معه من منطلق الحب غير المشروط . واستقرت الأمور وسارت الحياة فى مجراها الطبيعى .

وبعد وقت قصير حدث أمر مثير . فلم يعد الصبى يشعر بأنه فى موضع المدافع ، فقد بحث فى أعماقه ، ووجد أنه يود بالفعل خوض هذه التجربة التعليمية . لذا قدم طلب التحاق ثم أخبر والده ـ والذى تعامل معه أيضًا من منطلق الحب غير المشروط عندما تقبل قرار ابنه بصدر رحب . وكان صديقى سعيدًا ولكن ليس مبالغًا فى الشعور بالسعادة لأنه تعلم الحب بدون شروط .

وذات مرة ألقى " داج هامارسكجولد " الأمين العام السابق للأمم المتحدة خطابًا شاملا ورائعًا قال فيه " من الأفضل أن تكرس نفسك لشخص واحد بدلا من العمل الشاق من أجل إنقاذ الجماهير" .

ولقد استشهدت بهذه الكلمات لأوضح أنه بإمكانى تخصيص ثمانى ساعات أو عشر أو اثنتى عشرة ساعة فى اليوم لمدة خمسة أو ستة أو سبعة أيام فى الأسبوع لخدمة آلاف الناس والعمل على الكثير من المشاريع " هناك " ؛

www.ibtesama.com Exclusive

ولكننى لا أحظى بعلاقة عميقة ذات معنى مع زوجتى وابنى المراهق ومع زملاء العمل المقربين . وقد يتطلب الأمر المزيد من نبل الشخصية - مزيداً من التواضع والشجاعة والقوة - لإعادة بناء هذه العلاقة الواحدة بدلاً من قضاء هذه الساعات من أجل هؤلاء الأشخاص وقضاياهم .

وخلال الأعوام الخمسة والعشرين التى أمضيتها فى تقديم المشورة للمؤسسات ظلت هذه العبارة القوية تبهرنى . وتنشأ العديد من المشاكل التى تواجهها المؤسسات من الصعوبات التى تواجه العلاقات فى المستويات العليا - بين شريكين فى شركة متخصصة ، بين المالك ورئيس الشركة وبين رئيس الشركة ونائب رئيس الشركة التنفيذى . والأمر يتطلب بالفعل شخصية نبيلة لمواجهة هذه المشاكل وحلها بدلاً من مواصلة العمل الجاد فى المشروعات ومن أجل الآخرين .

وأول مرة قرأت فيها عبارة هامارسكجولد كنت أعمل فى مؤسسة وكانت التوقعات بينى وبين الشخص الذى يعتبر ذراعى اليمنى غير واضحة . وببساطة لم أتحل بالشجاعة الكافية لمواجهة اختلافاتنا فيما يتعلق بأدوار وأهداف التوقعات والقيم ولاسيما أساليب الإدارة . لذلك ولعدة أشهر انتهجت أسلوب الحل الوسط لتجنب ما قد يصبح مواجهة سيئة . وطوال هذه المدة كانت تنمو بداخل كل واحد منا مشاعر سيئة .

وبعد قراءة هذه العبارة أدركت أنه من الأفضل تكريس نفسى لشخص واحد بدلاً من العمل الشاق من أجل إنقاذ الجماهير ، وقد تأثرت للغاية بفكرة إعادة بناء هذه العلاقة .

وكان على إعداد نفسى لما سيحدث لأننى كنت أعرف أنه من الصعب بمكان حل ما بيننا من مشكلات ، والتوصل إلى تفاهم والتزام عميق وموحد . وتذكرت أننى كنت متخوفاً من هذه الزيارة . فقد بدا رجلا قاسيًا وكان هذا جليًا فى طريقته ونظرة عينيه ولكننى كنت فى حاجة إلى قوته وقدراته . وكنت أخشى أن تعرض المواجهة علاقتنا للخطر وتكون النتيجة فقدان تلك القوة .

لذا تدربت فى عقلى على هذه الزيارة المرتقبة ، وركزت على المبادئ بدلاً من التدرب على ما سأفعل وأقول . ولقد شعرت ببعض من الهدوء العقلى لأننى تحليت بشجاعة التواصل .

www.ibtesama.com Exclusive

وعندما التقينا كان الأمر مفاجأة بالنسبة لى حيث اكتشفت أن الرجل كان يمر بما مررت به وأنه كان يتوق لهذه المحادثة . ولم يكن قاسيًا أو دفاعيًا .

ومع ذلك كان أسلوب كل منا فى الإدارة مختلفاً ، وكانت المؤسسة بأكملها تعانى جراء هذه الاختلافات . ولقد تعرفنا معاً على المشاكل التى تسببت اختلافاتنا فيها . وبعد زيارات متعددة تمكنا من مواجهة المشكلات العميقة ووضعناها أمامنا وعملنا على حلها واحدة تلو الأخرى فى جو تسوده روح عالية من الاحترام المتبادل . وغدونا قادرين على تكوين فريق تكميلى قوى وحب شخصى عميق أضاف الكثير إلى قدرتنا على العمل الفعال معًا .

وخلق الوحدة الضرورية لإدارة عمل أو أسرة أو زواج ناجح يتطلب قدراً كبيراً من قوة الشخصية والشجاعة . ولا يمكن لأى مقدار من المهارة الإدارية فى العمل مع الجمهور أن تعوض الافتقار إلى نبل الشخصية عندما يتعلق الأمر بتنمية العلاقات . فمن المهم أن نعيش قوانين الحب والحياة الأساسية عندما نتعامل على مستوى فردين .

مشكلات (إ) هى فرص (ق إ)

ولقد علمتنى هذه التجربة أيضًا تصورًا ذهنيًا آخر قوياً يتعلق بالاعتماد بالتبادل . وهو خاص بأسلوب نظرتنا للمشاكل . لقد أمضيت شهورًا فى محاولة تجنب المشكلة لأننى أراها مصدرًا للقلق وعقبة تعترض الطريق وتمنيت أن أجد مهربًا منها . ولكن تبين فيما بعد أن هذه المشكلة هى التى خلقت فرصة بناء علاقة عميقة مكنتنا من العمل معًا كفريق متكامل قوى .

وأرى أنه فى كل موقف يحدث فيه اعتماد متبادل فإن كل مشكلة فى إ هى فرصة (ق إ) ـ فرصة تكوين رصيد فى بنك المشاعر الذى يؤثر تأثيرًا واضحًا على إنتاج الاعتماد بالتبادل .

وعندما ينظر الآباء إلى مشاكل أطفالهم على أنها فرص لبناء علاقات بدلاً من النظر إليها على أنها عبء سلبى مقلق ، ستتغير طبيعة التفاعل بين الأطفال والآباء . ويصبح الآباء أكثر استعدادًا بل ويتملكهم الفضول لفهم أطفالهم فهماً أفضل ومساعدتهم . وعندما يلجأ الطفل لوالديه بمشكلة بدلا من التفكير

www.ibtesama.com Exclusive

" يا إلهى ، ليس مشكلة أخرى" يصبح تصورهم الذهنى هو " إنها فرصة عظيمة بالنسبة لى لمساعدة طفلى واستثمار العلاقة . " وتتغير العديد من التفاعلات من مجرد صفقات إلى فرص للتحول والتغير ، وتتولد روابط الحب والثقة عندما يشعر الأطفال بتقدير آبائهم لمشاكلهم والتعامل معهم كأفراد .

وهذا التصور الذهنى ناجح فى مجال العمل أيضًا . فقد حظيت سلسلة أحد المتاجر من منطلق هذا التصور الذهنى بولاء العملاء . ففى أى وقت يدلف العميل إلى المتجر ويعانى من مشكلة كبيرة كانت أو صغيرة يتوجه إليه الموظفون من فورهم لأنهم يرونها فرصة عظيمة لبناء علاقة قوية مع العميل ، ويستجيبون بسعادة وبرغبة إيجابية من أجل حل المشكلة وإسعاد العميل . وهم يتعاملون مع العميل بتسامح واحترام ويقدمون تلك الخدمة الإضافية ، ومن ثم لن يفكر العملاء فى التوجه إلى مكان آخر .

وعندما ندرك أن التوازن بين (إ) و (ق إ) ضرورى من أجل فعالية الاعتماد بالتبادل يمكننا تقدير المشاكل باعتبارها فرصًا لزيادة (ق إ) .

عادات الاعتماد بالتبادل

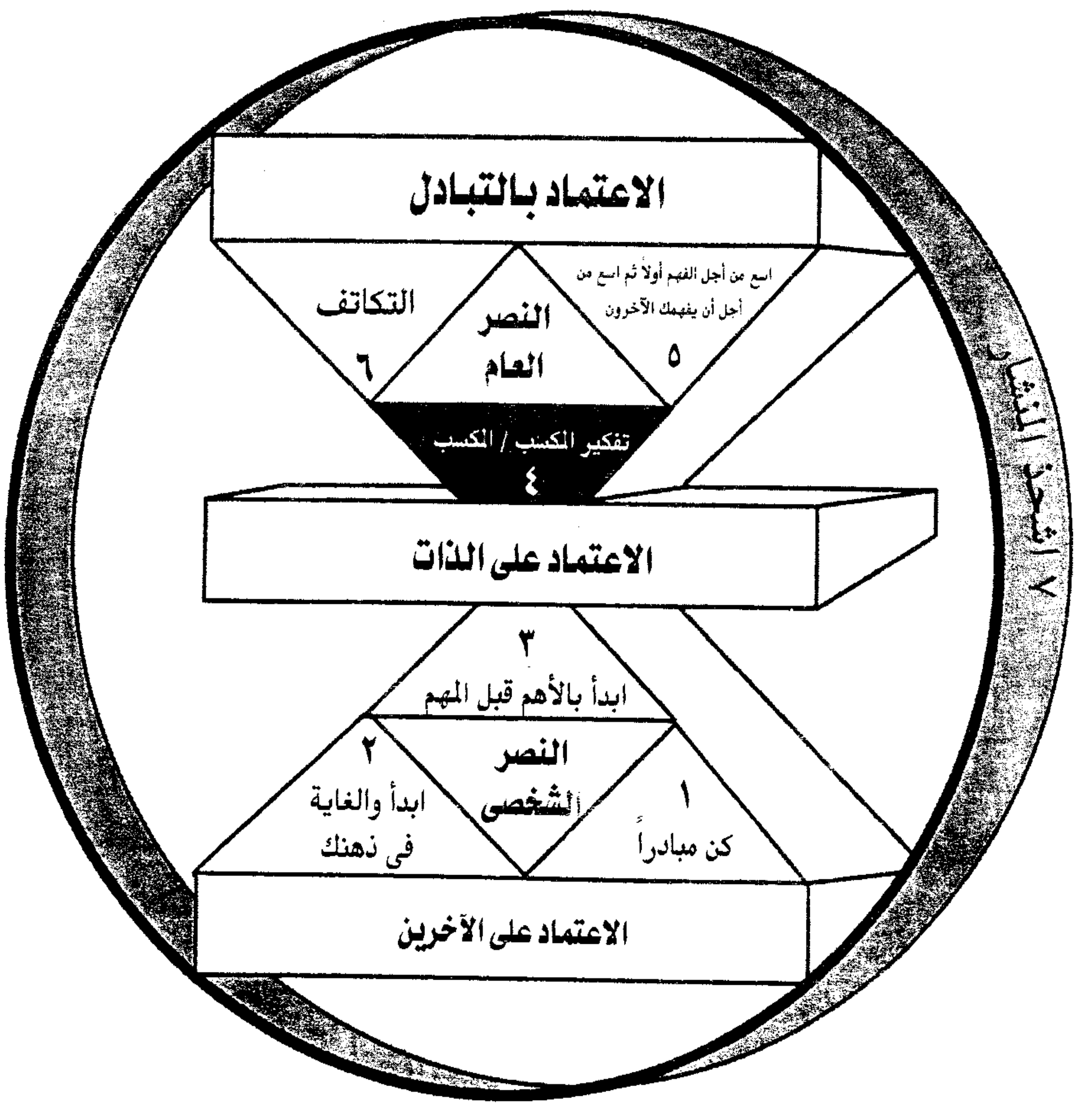
عندما نضع التصور الذهنى لرصيد بنك المشاعر فى حسباننا سنكون مستعدين للانطلاق إلى عادات النصر العام ، أى النجاح فى العمل مع الآخرين . وبينما نقوم بهذا نرى هذه العادات وهى تعمل معًا لخلق اعتماد متبادل فعال . ويمكننا أن نلاحظ أيضًا إلى أى مدى النماذج السلوكية والفكرية محفورة بداخلنا . وبالإضافة إلى هذا يمكننا أن نرى من مستوى أعمق أن الاعتماد بالتبادل الفعال لن يحققه إلا الناس المستقلون فقط . ومن المستحيل تحقيق نصر عام من خلال تقنيات " مفاوضات مكسب / مكسب " أو تقنيات " الاستماع الانعكاسى " أو تقنيات " الحلول الخلاقة للمشاكل" التى تركز على الشخصية وتختزل أساس الشخصية الحيوية .

والآن لنركز تركيزًا عميقًا على كل عادة من عادات النصر العام .

www.ibtesama.com Exclusive

العادة الرابعة

تفكير المكسب / المكسب



www.ibtesama.com Exclusive

مبادئ القيادة الاجتماعية

لقد حفظنا القاعدة الذهبية فى الذاكرة
والآن لنلتزم بها فى الحياة .

إدوين مارخام

طلب منى ذات مرة العمل فى شركة رئيسها كان مهمومًا للغاية لافتقار العاملين للتعاون .

وقال لى " إن مشكلتنا الأساسية يا ستيفن هى الأنانية . فالجميع لا يرغبون فى التعاون مع بعضهم البعض . وأنا على يقين أنهم لو تعاونوا لزاد إنتاجنا . هل تستطيع مساعدتنا على وضع برنامج للعلاقات الإنسانية يساعدنا على حل هذه المشكلة ؟ " .

فسألته " هل تكمن مشكلتك فى الناس أم فى التصور الذهنى ؟ " .

فأجابنى " حاول أن تكتشف بنفسك" .

وهذا ما فعلت . واكتشفت أنانية حقيقية ، وعدم استعداد للتعاون ، ومقاومة للسلطة ، وتواصلاً دفاعياً . ورأيت أن رصيد بنك المشاعر مسحوب بالكامل ، مما أسفر عن تدنى مستوى الثقة . ولكننى طرحت هذا السؤال .

فقلت مقترحًا عليه " لننظر فى الأمر بعمق . لماذا لا يتعاون العاملون لديك ؟ ما هى مكافأة عدم التعاون ؟ " .

فأجابنى " لا توجد مكافأة نظير عدم التعاون ، بل توجد مكافآت مجزية نظير التعاون " .

www.ibtesama.com Exclusive

فسألته " حقًا " . وخلف إحدى الستائر الموجودة على الجدران رأيت صورة لعدد من خيل السبق مصطفة على المضمار ، وعلى وجه كل واحد منها وضعت صورة لأحد المديرين العاملين لديه بالشركة . وفى نهاية المضمار كانت هناك صورة رائعة لبرمودا ، إنها صورة مثالية للسماء الزرقاء والسحب الناعمة وزوجين تتشابك أيديهما فى رومانسية رائعة يسيران على رمال الشاطئ البيضاء .

ومرة كل أسبوع كان هذا الرجل يحضر جميع العاملين إلى مكتبه ليحدثهم عن التعاون . " لنعمل معًا وسنجنى الكثير من المال " ثم يدفع الستارة ليريهم اللوحة " . والآن من منكم سيربح رحلة إلى برمودا ؟ " .

كان الأمر يشبه أن تطلب من زهرة أن تنمو بينما تروى زهرة أخرى ، وكأنك تقول " سنستمر فى فصل العاملين حتى تتحسن أخلاقهم" . لقد رغب هذا الرجل فى تحقيق التعاون ، وأراد من الموظفين أن يعملوا معاً ويشاركوا الأفكار ويحققوا جميعاً أقصى استفادة من الجهود . ولكنه وضعهم فى منافسة مع بعضهم البعض . وكان نجاح أحد المديرين يعنى فشل الآخرين .

ومشكلة هذه الشركة ـ مثلها مثل العديد من المشاكل التى تنشأ بين الناس فى العمل والمنزل وفى العلاقات الأخرى ـ أساسها وجود عيب فى التصور الذهنى . كان المدير يحاول جنى ثمار التعاون من خلال التصور الذهنى للمنافسة . وعندما لم ينجح أراد تقنية أو برنامجاً أو حلاً سريعاً أو ترياقاً يجعل الموظفين متعاونين .

ولكنك لا تستطيع تغيير الثمرة ما لم تغير الجذر . والعمل على السلوك والتوجهات يشبه اقتلاع الأوراق بعنف . لذا بدلاً من هذا ركزنا على الوصول إلى التفوق على المستوى الشخصى والمؤسسى بطريقة مختلفة تمامًا تعتمد على تطوير المعلومات ونظام المكافآت من أجل تعزيز قيمة التعاون .

وسواء كنت مديراً لشركة أو بواباً ، فإن اللحظة التى تنتقل فيها من الاستقلال إلى الاعتماد بالتبادل هى اللحظة التى تنتقل فيها إلى دور القيادة . وتصبح فى وضع يسمح لك بالتأثير على الآخرين . أما العادة التى تعزز فعالية القيادة الجماعية فهى التفكير بمبدأ المكسب / المكسب .

www.ibtesama.com Exclusive

ستة تصورات ذهنية للتفاعل الإنسانى

المكسب / المكسب ليس تقنية بل فلسفة كاملة للتفاعل البشرى . وفى الحقيقة هو واحد من ستة تصورات ذهنية للتفاعل . أما التصورات الذهنية البديلة فهى المكسب / الخسارة ، والخسارة / المكسب ، والخسارة / الخسارة ، والمكسب ، والمكسب / المكسب ، أو لا اتفاق .

- المكسب / المكسب
- الخسارة / الخسارة
- المكسب / الخسارة
- المكسب
- الخسارة / المكسب
- المكسب / المكسب أو لا اتفاق

المكسب / المكسب

المكسب / المكسب هو إطار للعقل والقلب يسعى دائمًا لتحقيق فائدة مشتركة فى جميع التفاعلات الإنسانية . ويقصد بالمكسب / المكسب الاتفاقيات أو الحلول التى تعود بمنفعة مشتركة وتحقق رضا الجانبين . وفى ظل حل المكسب / المكسب تشعر جميع الأطراف بشعور جيد حيال القرارات التى تم اتخاذها وكذلك بالتزام بخطة العمل . والتصور الذهنى المكسب / المكسب يرى الحياة كساحة تعاونية لا تنافسية . وينزع معظم الناس إلى التفكير على أساس الفروق والاختلافات: القوة أو الضعف ، التصميم أو لين الجانب ، المكسب أو الخسارة . ولكن هذا النوع من التفكير معيب فى الأساس فهو يقوم على أساس قوة الموقف لا قوة المبدأ . والمكسب / المكسب هو تصور ذهنى متاح للجميع ، فلا يتحقق نجاح الفرد على حساب نجاح الآخرين أو بالتخلص منه .

المكسب / المكسب هو الإيمان بالبديل الثالث . فلن يسير الأمر وفقاً لأسلوبى أو أسلوبك بل سيسير وفقاً لأسلوب أفضل ، وأسلوب أعلى .

المكسب / الخسارة

أحد بدائل المكسب / المكسب هو المكسب / الخسارة ، وهو التصور الذهنى الخاص بالتنافس من أجل رحلة برمودا . وهو يقوم على أساس " إذا كسبت أنا تخسر أنت " .

www.ibtesama.com Exclusive

وفيما يتعلق بأسلوب القيادة ، يعتبر المكسب / الخسارة أسلوباً سلطوياً " سوف تسير الأمور وفقاً لطريقتى لا طريقتك " . إن معتنقى أسلوب المكسب / الخسارة عرضة لاستخدام موقعهم أو سلطتهم أو إنجازاتهم أو ممتلكاتهم أو شخصياتهم ليصلوا إلى ما يريدون .

والمكسب / الخسارة هو تصور ذهنى محفور فى عقل معظم الناس منذ لحظة ميلادهم . فأولى وأهم القوى المؤدية إلى تكون هذا التصور هو الأسرة فعندما تعقد مقارنة بين طفل وآخر ـ عندما يمنح الصبر أو التفاهم أو الحب أو يسحب على أساس هذه المقارنات ـ يغرق الناس فى التفكير على أساس المكسب/ المكسب . عندما يكون الحب مشروطاً وعندما يتعين على الشخص كسب الحب فما يصل إليه هو أنه فى حد ذاته لا يمثل أى قيمة وأنه غير محبوب . أى أن القيمة لا تكمن بداخله بل فى الخارج ، وأنها تخضع للمقارنة مع شخص آخر أو مشروطة ببعض التوقعات .

ما الذى يصيب عقلا وقلباً صغيرين ـ لازالا ضعيفين وعرضة للإيذاء ـ واللذين يعتمدان اعتمادًا كليًا على دعم الآباء وقوة مشاعرهم ، عندما يواجهان بهذا الحب المشروط ؟ يتشكل الطفل ويتبرمج عقله على أساس المكسب / الخسارة .

" لو كنت أفضل من شقيقى سيحبنى والداى أكثر منه" .

" إن والدىَّ لا يحبانى بقدر شقيقتى . لابد أننى لا أحظى بنفس قيمتها " .

ثمة عامل آخر قوى التأثير هو مجموعة الأقران . فى البداية يرغب الطفل فى قبول والديه ثم قبول أقرانه ، سواء كانوا أشقاءه أو أصدقاءه . وكلنا يعلم مدى قسوة الأقران فى بعض الأحيان . فهم غالبًا ما يبنون قبولهم أو رفضهم بالكامل على أساس التوافق مع توقعاتهم ومعاييرهم . مما يعمق مبدأ المكسب / الخسارة .

ويعزز العالم الأكاديمى مبدأ المكسب / الخسارة ، حيث " يقر منحنى التوزيع العادى " إنك تحصل على " امتياز" لأن شخصاً آخر حصل على " مقبول " . وهذا يفسر قيمة الفرد على أساس مقارنته بالآخرين . ولا أحد يقدر أو يعترف بالقيم الداخلية حيث يهتم الجميع بالقيم الخارجية .

" كم هو رائع أن نراك فى اجتماع مجلس الآباء والمعلمين . لابد أنك فخور بابنتك كارولين . فهى ضمن أفضل عشرة تلاميذ " .

www.ibtesama.com Exclusive

" هذا يسعدنى " .

" ولكن ابنك جونى فى مشكلة لأن مستواه متدن " .

" حقاً ؟ هذا فظيع ! كيف يسعنى التصرف حيال هذا الأمر ؟ " .

ما لا يخبرك به هذا النوع من المعلومات المقارنة هو أن جون ربما يبحر فى الدراسة مستخدماً محركاته الثمانية جميعها فى حين تبحر كارولين مستخدمة أربعة محركات فقط . ولكن الناس لا يصنفون وفقاً لإمكانياتهم المحتملة أو وفقاً لاستخدامهم الكامل لقدراتهم الحالية بل يصنفون بمقارنتهم بالآخرين . والدرجات هى حاملات القيمة الاجتماعية ، وهى التى تفتح أبواب الفرص أو تغلقها . وتكمن المنافسة لا التعاون فى لب العملية التعليمية . ففى الواقع غالبًا ما يتم الربط بين التعاون والغش .

وأحد العوامل الأخرى المبرمجة القوية هى الرياضة ، لاسيما بالنسبة للشباب فى مرحلة الدراسة الثانوية أو سنوات الدراسة الجامعية . فهى غالباً ما تكون تصورًا ذهنيًا أساسيًا مفاده أن الحياة مباراة كبيرة يكسب فيها أحد الطرفين ويخسر الطرف الآخر . وفى ساحة الرياضة " المكسب" لطرف هو " هزيمة لطرف آخر " .

ثمة عامل آخر هو القانون . فنحن نعيش فى مجتمع تكثر به النزاعات لذا فإن أول شىء يفكر فيه العديد من الناس عندما يقعون فى المتاعب هو مقاضاة شخص ما وأخذه إلى ساحات المحاكم ، أى تحقيق " المكسب " على حساب شخص آخر . ولكن العقول الدفاعية ليست مبدعة ولا متعاونة .

ومما لا شك فيه أننا فى حاجة إلى قانون وإلا تدهور المجتمع . ويمثل القانون طوق النجاة ولكنه لا يصنع تعاوناً . وأفضل النتائج التى تتمخض عنه هو التوصل إلى تسوية . ويقوم القانون على أساس مفهوم خلافى . وأحدث التوجهات الحالية وهى حث وتشجيع المحامين وكليات الحقوق على التركيز على المفاوضات السلمية ، أى تقنيات المكسب / المكسب ، واستخدام المحاكم الخاصة قد لا يقدم حلاً كاملاً ، ولكنه يعكس وعيًا متنامياً بالمشكلة .

ومن المؤكد أن هناك مكاناً لمبدأ المكسب / الخسارة فى التفكير التنافسى وفى المواقف التى تنعدم فيها الثقة . ولكن الحياة ليست كلها منافسة . ولا ينبغى علينا أن نعيش كل يوم فى منافسة مع الزوج والأطفال والعمال والجيران

www.ibtesama.com Exclusive

والأصدقاء . فهذا السؤال " من الرابح فى زواجك ؟ " يعد سؤالاً سخيفاً لأنه لو لم يفز الشخصان فهما خاسران .

وتتطلب الحياة فى معظمها الاعتماد بالتبادل وليس الاستقلال . وتعتمد معظم النتائج التى تود تحقيقها على التعاون بينك وبين الآخرين . وتفكير المكسب / الخسارة يفسد هذا التعاون .

الخسارة / المكسب

بعض الناس مبرمجون بالطريقة العكسية الخسارة / المكسب .

" أنا أخسر أنت تكسب " .

" هيا تفضل ، إنك أنت الآمر الناهى " .

" هيا هاجمنى فالجميع يفعل هذا " .

" أنا فاشل وسأكون فاشلاً دائمًا " .

" أنا صانع سلام وسأفعل أى شىء من أجل الحفاظ على السلام " .

إن الخسارة / المكسب أسوأ من المكسب / الخسارة لأنه لا مقاييس له ــ ولا مطالب ولا توقعات ولا رؤية . والناس الذين يفكرون على أساس الخسارة / المكسب عادة ما يسهل إسعادهم أو إغضابهم . وهو يستمدون قوتهم من شعبيتهم والتقبل . وهم لا يتحلون بالقدر الكافى من الشجاعة الذى يمكنهم من التعبير عن أحاسيسهم ومعتقداتهم ويشعرون بالرهبة بسهولة نتيجة للأنا القوية لدى الآخرين .

وفى المفاوضات يمثل مبدأ الخسارة / المكسب الاستسلام . وفى القيادة يمثل التساهل . ويقصد بالخسارة / المكسب أن تكون إنساناً لطيفاً حتى لو كان " الناس اللطفاء هم آخر من ينتهون " .

والناس الذين يعتنقون مبدأ المكسب / الخسارة يحبون الناس الذين يعتنقون مبدأ الخسارة / المكسب لأنهم يتغذون عليهم . فهم يعشقون ضعفهم الذى يكمل قوتهم ، ويقومون باستغلالهم .

ولكن المشكلة هى أن أصحاب مبدأ الخسارة / المكسب يخفون بداخلهم الكثير من الأحاسيس . والأحاسيس التى لا يتم التعبير عنها لا تموت أبدًا بل تدفن حية وتتحرك لاحقا بطرق قبيحة . والأمراض الجسدية نفسية وخاصة أمراض الجهاز التنفسى والعصبى والجهاز الدورى هى البعث الثانى للمقت

www.ibtesama.com Exclusive

والبغض المتراكم وخيبة الأمل الكبيرة والتوهم والتى يقمعها مبدأ الخسارة / المكسب . وتظهر المشاعر المكبوتة أيضاً فى صور أخرى مثل الغضب الشديد والمبالغة فى رد الفعل تجاه صغار الأشياء والتشاؤم وغيرها .

والناس الذين يدأبون على كبت مشاعرهم بدلاً من تحويلها إلى معان أكبر يكتشفون أنها تؤثر على تقديرهم لذاتهم وجودة علاقاتهم بالآخرين .

ويمثل كل من مبدأ المكسب / الخسارة ومبدأ الخسارة / المكسب أوضاع ضعف تقوم على أساس انعدام الإحساس بالأمن الشخصى . وعلى المدى القصير سينتج عن مبدأ المكسب / الخسارة نتائج أكثر لأنه يتغذى على قوى ومواهب الناس الذين يعتلون القمة . أما مبدأ الخسارة / المكسب فهو نموذج للضعف والفوضى .

والعديد من الموظفين والمديرين والآباء يتأرجحون بين مبدأ المكسب / الخسارة الذى لا يراعى أحد أو بين الخسارة / المكسب الذى يتميز بالتساهل والتهاون وكأنهم بندول ساعة . فعندما يعجزون عن تحمل الارتباك ويفتقرون إلى هيكل اتجاه وتوقعات وانضباط فإنهم يتأرجحون مرة أخرى إلى مبدأ المكسب / الخسارة حتى يدمر الإحساس بالذنب عزمهم ويقودهم مرة أخرى إلى مبدأ الخسارة / المكسب حتى يقودهم الغضب والإحباط مرة أخرى إلى مبدأ المكسب / الخسارة .

خسارة / خسارة

عندما يجتمع شخصان من أنصار مبدأ المكسب / الخسارة ـ أى عندما يتفاعل شخصان يتسمان بالعزم والعناد والأنانية تكون النتيجة الخسارة / الخسارة ، أى يخسر كلاهما ، ويصبحان قاسيين ، ويرغبان فى " الانتقام " أو فى " التعادل " ، ولا يبصران حقيقة أن القتل انتحار وأن الانتقام سلاح ذو حدين .

وقد شهدت واقعة طلاق ، حيث أمر القاضى الزوج ببيع الأصول وإعطاء نصف العائد إلى زوجته . وبالطبع انصاع لقرار القاضى وباع السيارة التى تساوى أكثر من ١٠٠٠٠٠ دولار مقابل ٥٠ ألف دولار فحسب وأعطى زوجته ٢٥ ألف دولار . وعندما احتجت زوجته فحص حاجب المحكمة الوضع واكتشف أن الزوج تصرف بنفس الأسلوب فى كل أصول ممتلكاته .

ويتمحور الكثير من الناس حول العدو حيث يصابون بالهوس تجاه سلوكيات شخص آخر لدرجة تعميهم عن كل ما شىء عدا رغبتهم فى أن

www.ibtesama.com Exclusive

يخسر هذا الشخص حتى لو أدى ذلك إلى خسارتهم هم شخصيًا . والخسارة / الخسارة هى فلسفة الصراع الخلافى ، أى سياسة الحرب .

وخسارة / خسارة هى أيضًا فلسفة الناس الذين يعتمدون على غيرهم اعتمادًا كبيرًا دون أن يكون لديهم أى توجه داخلى والذين يتسمون بأنهم أشخاص تعساء ويعتقدون أن الجميع لابد أن يكونوا تعساء مثلهم . " إذا لم يكسب أى شخص ربما لا تكون الخسارة أمراً سيئاً " .

المكسب

ثمة بديل آخر شائع هو التفكير ببساطة فى المكسب . والناس الذين يفكرون فى المكسب لا يرغبون فى خسارة الآخرين بالضرورة . فهذا لا يشكل لهم كثيراً من الأهمية فما يهمهم هو الحصول على ما يريدون .

وعندما لا يشعرون بوجود منافسة يكون المكسب هو النتيجة الوحيدة لجميع المفاوضات . والشخص صاحب عقلية المكسب يركز كل تفكيره على تحقيق غاياته ، تاركاً للآخرين مسألة تحقيق غاياتهم .

ما هو أفضل الخيارات ؟

من بين الفلسفات الخمس التى ناقشناها حتى الآن ـ المكسب/ المكسب ، والمكسب / الخسارة ، والخسارة / المكسب ، والخسارة/ الخسارة ، والمكسب ـ أى منها الأكثر فعالية ؟ والإجابة هى " على حسب" . فإذا كسبت مباراة كرة قدم فهذا يعنى خسارة الفريق الآخر . وإذا كنت تعمل فى مكتب إقليمى يبعد أميالاً عن مكتب آخر ولم تكن هناك أية علاقات عمل بين المكتبين فربما تود أن تكون المنافسة على أساس المكسب /الخسارة من أجل تحفيز العمل . ومع ذلك فأنت لا ترغب فى أن ترسخ مبدأ المكسب / الخسارة لتتحول الأوضاع فى الشركة إلى منافسة تشبه تلك التى سادت فى المثال السابق من أجل الفوز برحلة برمودا رغبة منك فى أن تعزز أواصر التعاون بين الناس أو مجموعة من الناس لتحقيق أقصى درجات النجاح .

فإذا كنت تقدر علاقة ما بينما المشكلة الحقيقية ليست بهذه الأهمية فهذا يعنى أنك قد ترغب فى بعض الظروف فى اتباع مبدأ الخسارة / المكسب لكى تحظى بتقبل شخص آخر . " إن ما أريد تحقيقه لا يساوى علاقتى بك فى

www.ibtesama.com Exclusive

الأهمية . والآن لنقم بالأمر على طريقتك هذه المرة " . وربما تتبع أيضاً فلسفة الخسارة / المكسب إذا شعرت أن الوقت والجهد المبذولين من أجل تحقيق المكسب من أى نوع من شأنهما انتهاك قيمك العليا الأخرى أو ربما أن الأمر لا يستحق فحسب .

وفى بعض الظروف تشعر برغبة فى تحقيق المكسب بحيث لا تهتم بالمرة بتأثير هذا المكسب على علاقاتك بالآخرين . فعلى سبيل المثال إذا كانت حياة طفلك معرضة لخطر كبير قد لا تلقى بالاً لظروف الآخرين . فلأن إنقاذ حياة طفلك له الأهمية القصوى لديك إذن أفضل الخيارات يعتمد على الواقع . والتحدى الحقيقى هو قراءة هذا الواقع قراءة دقيقة وعدم ترجمة فلسفة المكسب / الخسارة أو غيرها فى كل موقف .

وفى الحقيقة تعد معظم المواقف جزءاً من واقع الاعتماد بالتبادل ، ولذلك يكون مبدأ المكسب / المكسب هو البديل الوحيد الناجح من بين الخمسة .

ولا يعد المكسب / الخسارة بديلاً ناجحًا لأنه وعلى الرغم من كونى فزت عليك فى مواجهتنا إلا أن مشاعرك وتوجهاتك نحوى قد تأذت كما تضررت علاقتنا . فإذا كنت على سبيل المثال أحد الموردين لشركتك وحققت مكسباً فى التفاوض بشأن أمر بعينه ، فهذا يعنى حصولى على ما أردت ولكن هل ستتعامل معى بعدها ؟ فى الواقع سيكون مكسبى القصير المدى هو خسارة بعيدة المدى ما لم يداوم الناس على التعامل معى . لذا فإن الاعتماد بالتبادل القائم على المكسب / الخسارة هو فى الواقع الخسارة / الخسارة على المدى البعيد .

وإذا اخترت الخسارة / المكسب قد يكون الظاهر هو أنك حصلت على ما تريد فى هذه اللحظة . ولكن إلى أى مدى يضر هذا بتوجهى حول العمل معك وحول تنفيذ العقد ؟ ربما لا أشعر برغبة ملحة فى إسعادك ، وقد تترك المعركة على ندوبًا تؤثر على أية مفاوضات مستقبلية . وربما ينتشر توجهى عنك وعن شركتك إلى شركائى فى العمل . إذن ها نحن عدنا مرة أخرى إلى مبدأ الخسارة / الخسارة . وبالتالى أصبح جليًا أن مبدأ الخسارة /الخسارة ليس بالخيار الصحيح المناسب لأى سياق .

وإذا ركزت على تحقيق مكسب خاص دون حتى التفكير فى وجهة نظرك فلن يكون هناك أى أساس لقيام علاقة مثمرة .

www.ibtesama.com Exclusive

وعلى المدى البعيد ، ما لم يحقق كلانا مكسباً فهذا يعنى خسارة كلينا . ولهذا السبب فإن المكسب / المكسب هو البديل الحقيقى لوقائع الاعتماد بالتبادل .

ذات مرة عملت مع عميل وهو رئيس لسلسلة متاجر تجزئة كبيرة ـ قال لى " ستيفن ، إن فكرة المكسب / المكسب تبدو فكرة جيدة ولكنها مثالية للغاية . إن عالم الأعمال القاسى الواقعى ليس كذلك . وهو فى كل مكان يقوم على أساس المكسب /الخسارة وإذا لم تكن مشتركًا فى اللعبة فلن تحقق أى شىء" .

فقلت له " حسنًا ، حاول التعامل على أساس مبدأ المكسب/ الخسارة مع عملائك . هل هذا واقعى ؟ " .

فأجابنى " حسنًا ، كلا " .

" لماذا ؟ " .

" لأننى سأخسر عملائى " .

" حسنًا لنجرب الخسارة/ المكسب ـ تخل عن المتجر . هل هذا واقعى ؟ " .

" كلا لن نحقق هامش ربح ولن تكون هناك أى رسالة" .

وبينما كنا نناقش البدائل المتعددة بدا جليًا أن المكسب / المكسب هو البديل الواقعى الوحيد .

فاعترف قائلاً " أعتقد أن هذا يصدق على العملاء أما الموردون فلا " .

فقلت له " أنت عميل المورد . لماذا إذن لا تطبق نفس المبدأ ؟ " .

فقال " حسنًا ، لقد تفاوضنا مؤخرًا مع مديرى وملاك المركز التجارى حول عقود الإيجار وتعاملنا من منطلق المكسب / المكسب وكنا منفتحين وعقلانيين وحاولنا إرضاءهم ولكنهم تصوروا أن هذا ضعف منا ولين جانب . لذا خدعونا " .

" فسألته " حسنًا لماذا لجأت إلى مبدأ الخسارة / المكسب ؟ " .

" كلا ، لقد ركزنا على مبدأ المكسب/ المكسب " .

" أعتقد أنك قلت إنهم خدعوكم " .

" وهذا ما فعلوه " .

" بعبارة أخرى لقد خسرت " .

" هذا صحيح " .

www.ibtesama.com Exclusive

" وهم فازوا " .

" هذا صحيح " .

" إذًا ماذا تسمى هذا ؟ " .

وعندما أدرك أن ما سماه المكسب/ المكسب هو فى الواقع الخسارة / المكسب كانت صدمة له . وبعدما واصلنا دراسة التأثير بعيد المدى لمبدأ الخسارة / المكسب والمشاعر المكبوتة والقيم المهتزة والاستياء التى تتأجج تحت سطح العلاقة اتفقنا أن الجانبين خسرا فى النهاية .

وإذا كان هذا الرجل لديه بالفعل توجه المكسب / المكسب لأعطى عملية التواصل وقتًا أطول واستمع إلى ملاك المركز التجارى ثم عبر عن وجهة نظره بمزيد من الشجاعة ، ولتابع روح المكسب/ المكسب حتى تم التوصل إلى حل يرضى الطرفين . ولكان هذا الحل ، أى البديل الثالث تعاونياً ـ شيء لم يخطر على بال أى منهما .

المكسب / المكسب أو لا اتفاق

إذا لم يتوصل هؤلاء الأفراد إلى حل تعاونى ـ حل مقبول من الطرفين ـ يمكنهم حينها المتابعة للتوصل إلى شكل أعلى من المكسب/ المكسب ، المكسب / المكسب أو لا اتفاق .

ويقصد بلا اتفاق فى الأساس أننا إذا لم نتوصل إلى حل يحقق فائدة لكلا الطرفين فإننا نتفق على ألا نتفق ـ أى لا اتفاق . فلا توجد توقعات ولا تبرم عقود . ولأنه من الواضح أن قيمنا وأهدافنا يسيران فى اتجاهين مختلفين فلن أوظفك ولن يكون هناك عمل مشترك بيننا . ومن الأفضل إدراك هذه الاختلافات منذ البداية بدلاً من المتابعة حتى النهاية حيث تتحول توقعات كلا الطرفين إلى مجرد خيال ووهم .

وحين تضع فى عقلك خيار " لا اتفاق" تشعر بالحرية لأنك لن تضطر إلى التلاعب بالناس لتفرض جدول أعمالك وتقودهم إلى حيث تريد . بل تكون منفتحًا ، وتحاول بالفعل الوصول إلى المشكلات العميقة والأوضاع المهمة .

وإذا لم تتخذ " لا اتفاق" خياراً لك يمكنك أن تقول بكل أمانة " إننى أود الوصول إلى المكسب / المكسب . إننى أود تحقيق مكسب لنفسى ولك . لذا لا أود أن تسير الأمور وفقاً لطريقتى بينما تشعر أنت بالتضرر ، لأنك ستظهره فى

www.ibtesama.com Exclusive

النهاية وحينها ستضطر إلى الانسحاب . ومن ناحية أخرى أعتقد أن شعورك لن يكون أفضل حالاً لو سارت الأمور وفقاً لطريقتك واستسلمت أنا . لذا لنعمل من أجل تحقيق المكسب/ المكسب . وإذا لم نتوصل إلى ما يرضينا لنتفق على ألا نتفق . فلأن هذا أفضل من التعايش مع اتفاق ليس فى صالحنا . وربما تسنح لنا الفرص للعمل معًا فى شىء آخر" .

فى مرحلة لاحقة من تعلم رئيس شركة صغيرة لبرامج الكمبيوتر مفهوم المكسب/ المكسب أو لا اتفاق تشاركنا فى التجربة التالية:

" لقد طورنا برنامجاً جديداً وقمنا ببيعه لأحد البنوك مقابل عقد مدته خمس سنوات . وكان مدير البنك متحمسًا للبرنامج ولكن موظفيه لم يؤيدوا هذا القرار" .

" وبعد شهر تغير رئيس البنك . وأتى إلى الرئيس الجديد وقال لى " إننى لا أشعر بالارتياح حيال المناقشات الدائرة عن البرنامج . وهى مشكلة بالنسبة لى . ويقول العاملون معى إنهم لا يستطيعون التعامل مع البرنامج وأنا أشعر أنه ليس بمقدورى إجبارهم على العمل عليه الآن " .

" كانت شركتى غارقة فى أزمة مالية فى ذلك الوقت . وكنت أعلم أن القانون يعطينى الحق فى تنفيذ العقد . ولكننى كنت مقتنعاً بقيمة مبدأ المكسب / المكسب .

" لذا قلت له " إن بيننا عقداً ولقد اشترى بنككم منتجاتنا وخدماتنا للبدء فى العمل على هذا البرنامج . ولكننا ندرك تمامًا أنكم غير راضين عنه . لذا لا يسعنى سوى إعادة العقد إليكم وكذلك رد المقدم ، وفى المستقبل إذا بحثت عن برامج كمبيوتر أود أن تأتى إلينا " .

" لقد تخليت حرفيًا عن عقد قيمته ٨٤٠٠٠ دولار . وكان هذا أشبه بالانتحار المالى . ولكن لو كان هذا المبدأ صحيحاً على المدى البعيد سيعود هذا الرجل مرة أخرى ويعوضنى هذه الخسارة " .

" وبعد ثلاثة أشهر اتصل بى الرئيس الجديد وقال لى " إننى أجرى الآن تغييرات فى معالجة البيانات وأود أن أجرى هذا العمل معك" . ووقع معى عقداً قيمته ٢٤٠٠٠٠ دولار" .

www.ibtesama.com Exclusive

إن القبول بأى شيء أقل من المكسب / المكسب فى واقع الاعتماد بالتبادل هو خيار ثان ضعيف سيؤثر سلبيًا على العلاقات البعيدة الأجل . وتكلفة هذا التأثير السيئ تحتاج إلى تفكير جيد ودراسة متأنية فإذا لم تتمكن من تحقيق المكسب / المكسب حقيقى فمن الأفضل اللجوء إلى لا اتفاق .

ويقدم لك المكسب / المكسب أو لا اتفاق حرية هائلة فى المشاعر فيما يتعلق بالعلاقات الأسرية . فإذا فشل جميع أفراد الأسرة فى الاتفاق على مشاهدة فيلم فيديو يسعد الجميع يمكنك أن تقرر ببساطة القيام بشىء آخر - لا اتفاق - بدلا من استمتاع البعض بالأمسية على حساب البعض الآخر .

* * *

كانت لى صديقة تكون أسرتها فرقة غنائية منذ عدة سنوات . وعندما كانوا شبابًا كانت تعد الموسيقى وتصنع الأزياء وتصاحب الفرقة بالعزف على البيانو وتخرج لهم العروض .

ويوماً بعد يوم كبر الأطفال وبدأ ذوقهم الموسيقى يتغير وأرادوا أن يكون لهم رأى فيما يغنون وما يرتدون ، وقلت استجابتهم للتوجهات .

ولأنها تمتلك سنوات من الخبرة فى الأداء وكانت تشعر بما يحب كبار السن الاستماع إليه فى الأماكن التى يقدمون عروضهم فيها رأت أن مقترحاتهم غير ملائمة . ومع ذلك وفى نفس الوقت أدركت أنهم فى حاجة إلى التعبير عن رأيهم والمشاركة فى عملية اتخاذ القرار .

لذا انتهجت مبدأ المكسب / المكسب أو لا اتفاق . وأخبرتهم أنها ترغب فى التوصل إلى اتفاق يرضى الجميع - أو يبحثون عن طرق أخرى لإشباع مواهبهم . والنتيجة أن الجميع شعروا بحرية التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم لذا عملوا من أجل التوصل إلى اتفاق المكسب / المكسب ، وهم على يقين أن لهم مطلق الحرية فى التعبير عن مشاعرهم سواء توصلوا إلى اتفاق أو لم يتوصلوا .

ويعد مبدأ المكسب / المكسب أو لا اتفاق هو الأكثر واقعية عند بدء علاقة عمل أو الدخول فى عمل جديد . و ربما يمثل " لا اتفاق" حلاً ناجحًا فى علاقات العمل المستمرة التى قد تتسبب فى مشاكل لاسيما فى الشركات العائلية أو الشركات التى يكون أساسها الصداقة .

www.ibtesama.com Exclusive

وقد ينزع الناس فى جهودهم المستميتة من أجل الحفاظ على العلاقات أن يقدموا تنازلاً تلو الآخر لسنوات متبينين مبدأ المكسب / الخسارة أو الخسارة / المكسب فى حين الادعاء أنهم يسعون وراء تحقيق مبدأ المكسب / المكسب . وهذا يسبب مشاكل خطيرة للناس وفى العمل وخاصة إن جرت المنافسة على أساس المكسب / المكسب وتعاون .

وبدون مبدأ " لا اتفاق" يتدهور هذا العمل وينهار أو يتوجب تفويضه إلى مديرين محترفين . وتظهر التجربة أنه عند إقامة مشروع بين أفراد الأسرة أو مع الأصدقاء من الأفضل الوضع فى الاعتبار احتمال " لا اتفاق" والتوصل إلى اتفاقية بيع/شراء ومن ثم يمكن للعمل أن يزدهر دون إلحاق ضرر دائم بالعلاقات .

وبالطبع توجد بعض العلاقات لا يصلح معها " لا اتفاق" . فمثلاً لن أهجر زوجتى أو طفلى وأتجه إلى " لا اتفاق " (فسيكون من الأفضل عند الضرورة التوصل إلى تسوية ـ شكل أدنى من المكسب / المكسب) . ولكن فى الكثير من الأحوال من الممكن الدخول فى مفاوضات أساسها مبدأ المكسب/ المكسب أو لا اتفاق ، وهذا النوع من التوجهات يحمل مقداراً لا يصدق من الحرية .

خمسة أبعاد للمكسب/ المكسب

لنفكر فى المكسب / المكسب كعادة من عادات القيادة الجماعية . إنها تنطوى على استخدام كل موهبة من مواهب البشر المتفردة ـ مثل الوعى والخيال والإدراك والإرادة المستقلة ـ فى العلاقات مع الآخرين . كما تنطوى أيضًا على التعلم المشترك والتأثير المشترك والفوائد المشتركة .

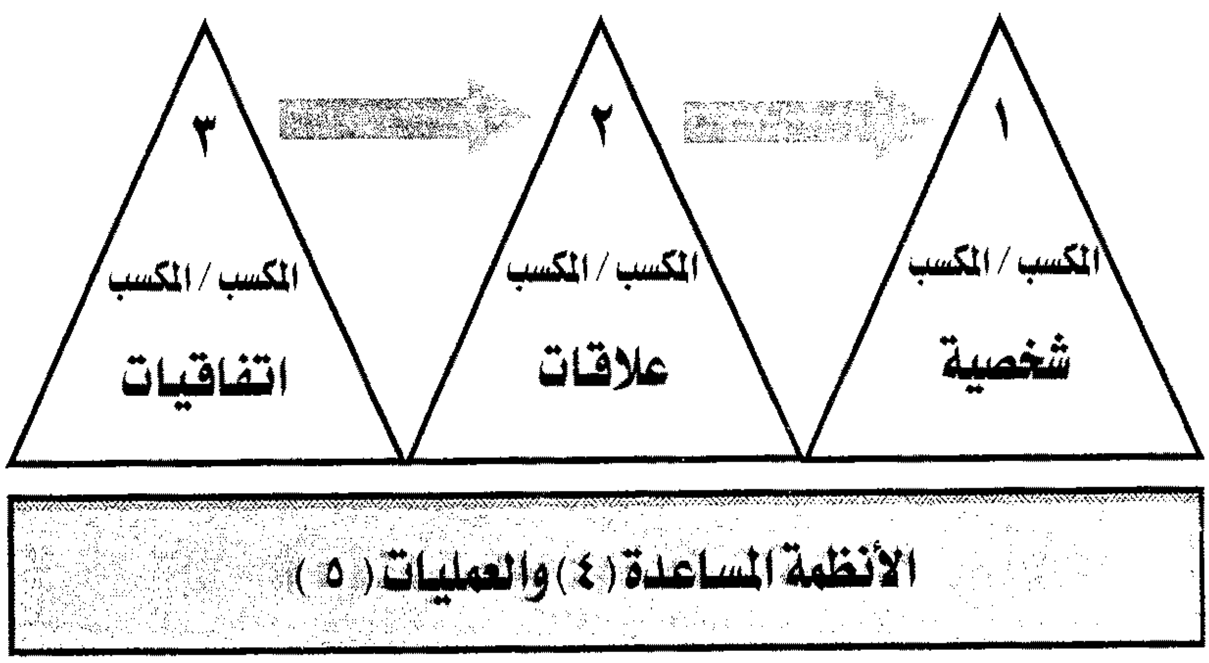
والأمر يتطلب قدرًا كبيرًا من الشجاعة وكذلك مراعاة الآخرين من أجل تحقيق الفوائد المشتركة ، لاسيما إذا كنا نتعامل مع أشخاص غارقين فى مبدأ المكسب/ الخسارة .

ولهذا السبب تنطوى هذه العادة على مبادئ القيادة الجماعية . وتتطلب القيادة الجماعية الفعالة الرؤية والتفكير المبادر والأمن والإرشاد والحكمة والقوة ـ وكل هذا ينبثق من القيادة الجماعية التى تتمحور حول المبادئ .

ويعد مبدأ المكسب/ المكسب أساسيا من أجل تحقيق النجاح فى كل أنواع التعاملات . وهو يتضمن خمسة أبعاد للاعتماد المتبادل فى الحياة . وهى تبدأ

بالشخصية وتتحرك باتجاه العلاقات وتنبع منها الاتفاقيات . وهى تتغذى فى بيئة تقوم فيها الهياكل والنظم على أساس مبدأ المكسب/ المكسب .

كما أنها تنطوى على العملية؛ أى أننا لا نستطيع تحقيق غايات المكسب/ المكسب المكسب/ الخسارة أو الخسارة / المكسب .



والآن لندرس كل واحد من الأبعاد الخمسة كل فى دوره .

الشخصية

الشخصية هى أساس مبدأ المكسب/ المكسب ، وكل شيء آخر يقوم على هذا الأساس . وهناك ثلاث سمات شخصية أساسية لتحقيق التصور الذهنى لمبدأ المكسب/ المكسب .

الأمانة: لقد عرفنا الأمانة من قبل بأنها قيمة نضيفها لشخصياتنا . وتساعدنا العادات الأولى والثانية والثالثة على تنمية سمة الأمانة والحفاظ عليها . وحينما نحدد قيمنا بوضوح مع التنظيم والتنفيذ المبادر فى إطار تلك القيم يوميًا نطور الإدراك الذاتى والإرادة المستقلة عن طريق قطع الوعود والعهود ذات المعنى والوفاء بها .

www.ibtesama.com Exclusive

ولا توجد أى طريقة نستطيع من خلالها أن نحقق مكسباً فى حياتنا ما لم نعرف - بشكل عميق - مما يتألف المكسب - وما الذى يتوافق مع قيمنا الداخلية . وإذا لم نتمكن من قطع العهود والالتزام بها مع أنفسنا ومع الآخرين ، ستصبح هذه العهود بلا معنى . ونحن نعلم هذا ويعلمه الآخرون كذلك يستشعرون الازدواجية ويتحولون إلى أشخاص متحفظين . ومن ثم ينعدم أساس الثقة ويصبح مبدأ المكسب/ المكسب تقنية سطحية غير فعالة . إذن الأمانة هى حجر الزاوية للأساس .

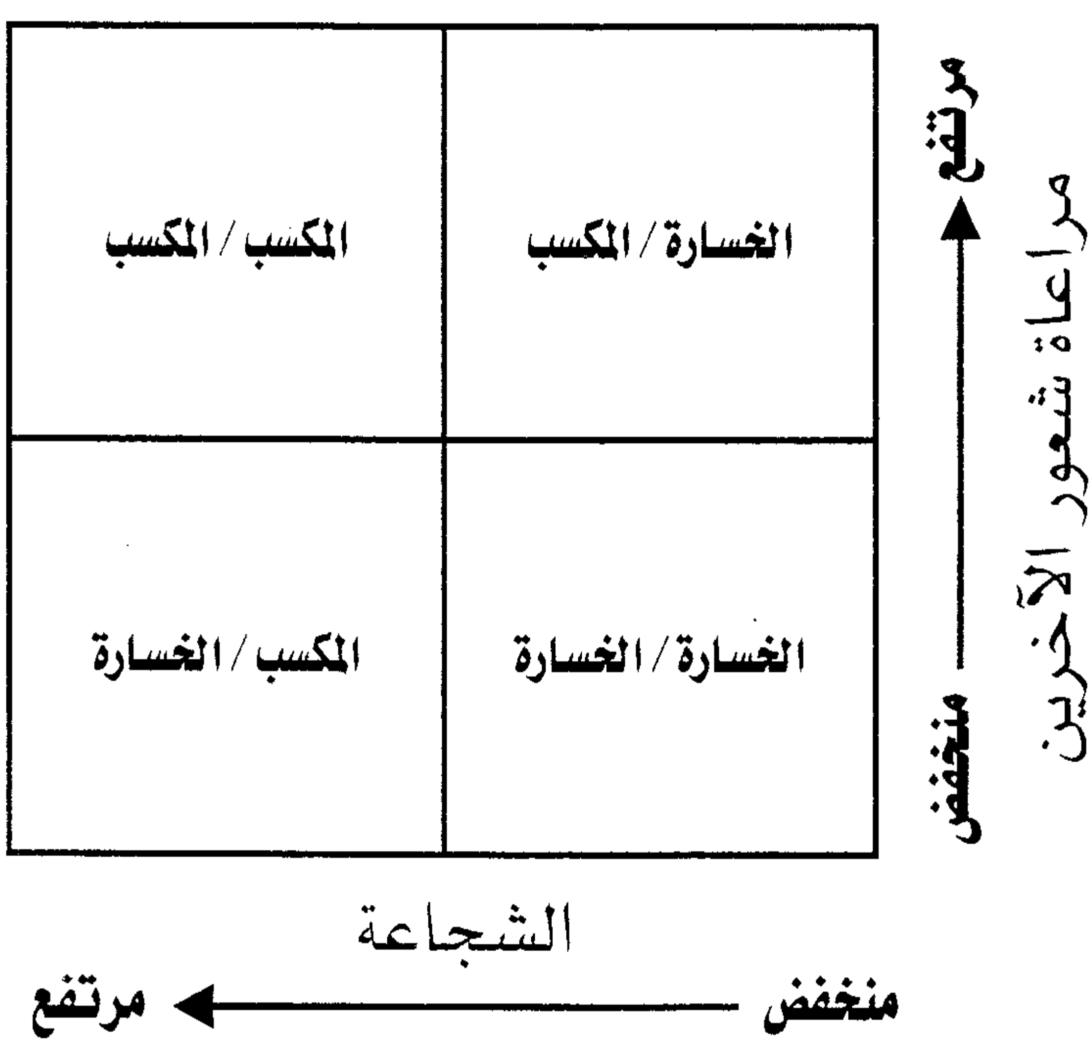
النضج . النضج هو التوازن بين الشجاعة ومراعاة الآخرين . وأول مرة تعلمت فيها تعريف النضج كانت فى خريف عام ١٩٥٥ على يد أستاذى الرائع هراند سكسينيان ، والذى كان يدرس لنا مادة التحكم فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد . ولقد علمنى هذا الأستاذ تعريفاً للنضج العاطفى من أفضل التعريفات التى عرفتها فى حياتى جمالاً وسهولة وشمولاً وعملية - " إنه قدرة الشخص على التعبير عن مشاعره ومعتقداته تعبيرًا متوازناً مع مراعاة أفكار ومشاعر الآخرين " . ولقد توصل هراند سكسينيان إلى هذا المعيار كجزء من بحث الدكتوراه الخاص به بعد سنوات من الأبحاث التاريخية والميدانية . ولاحقاً كتب النسخة الأصلية من بحثه فى شكله الكامل مع إضافة المقترحات التطبيقية فى مقال " *Harvard Business Review* " (يناير - فبراير ١٩٥٨) . وعلى الرغم من أن المقال كان تكميلياً وتطوريا إلا أن استخدام هراند لكلمة " نضج" يختلف تمامًا عن استخدامها هنا فى كتاب العادات السبع " تدرج النضج" ، والذى يركز على عملية النمو والتنمية من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلال إلى الاعتماد بالتبادل .

وإذا تفحصت العديد من الاختبارات النفسية التى تستخدم من أجل التوظيف والترقية والتدريب ، ستجد أنها مصممة من أجل تقييم هذا النوع من النضج . وسواء أطلق عليها اسم توازن القوة/التعاطف للأنا ، أو توازن الثقة بالنفس/ احترام الآخرين ، أو الاهتمام بالناس/ الاهتمام بالمهام ، " أنا بخير ، هل أنت بخير" بلغة تحليل عملية أو ٩ . ١ ، ١ . ٩ ، ٥ . ٥ ، ٩ . ٩ بلغة شبكة الإدارة - إن الصفة التى نسعى لتحقيقها هى التوازن بين ما أطلق عليه الشجاعة ومراعاة الآخرين .

www.ibtesama.com Exclusive

واحترام هذه الصفة ثابت ومؤكد عليه فى نظرية التفاعل الإنسانى والإدارة والقيادة . كما أنه تجسيد عميق لتوازن (إ/ ق إ) . وبينما تركز الشجاعة على الحصول على البيضة الذهبية ، تتناول صفة مراعاة شعور الآخرين سعادة المستفيدين طويلة الأجل . ومهمة القيادة الأساسية هى رفع المستوى المعيشى وجودة الحياة لجميع المستفيدين .

ويفكر العديد من الناس فى الفروق ما بين الكلمات أو فى الكلمات نفسها . فإذا كنت لطيفاً فهذا يعنى أنك لست قويًا . فمبدأ المكسب / المكسب يعنى أن تكون لطيفاً وقوياً فى الوقت ذاته . إنه يتطلب ضعف مقدار القوة الذى تطلبه مبدأ المكسب / المكسب يعنى ألا تكون لطيفاً فقط بل وشجاعاً أيضاً . لا ينبغى أن تجيد التقمص العاطفى فحسب بل والثقة بالنفس أيضًا . وكذلك ينبغى ألا تكون مراعيًا لشعور الآخرين وحساسًا فحسب بل لابد أن تكون شجاعًا أيضاً . والقيام بهذا ـ أى تحقيق التوازن بين الشجاعة ومراعاة شعور الآخرين ـ هو جوهر تعريف النضج الحقيقى وهو أساس مبدأ المكسب/ المكسب .



www.ibtesama.com Exclusive

فإذا كنت أتحلى بقدر كبير من الشجاعة ومقدار منخفض من مراعاة شعور الآخرين كيف سأفكر ؟ المكسب/ الخسارة . فسأتمتع بأنا قوية وسأتحلى بالشجاعة فيما يتعلق بمعتقداتى ، ولكننى لن أراعى معتقدات الآخرين .

ومن أجل تعويض افتقارى للنضج الداخلى والقوة العاطفية ربما أحاول استعارة القوة من مركزى وسلطتى أو من إنجازاتى أو كونى الأكبر ومن أتباعى .

أما إذا كنت أتمتع بقدر كبير من مراعاة شعور الآخرين وقدر ضئيل من الشجاعة ، سأفكر من منطلق مبدأ الخسارة/ المكسب . فأنا سأراعى معتقداتك ورغباتك لدرجة أننى لن أتحلى بالشجاعة للتعبير عن معتقداتى وجعلها واقعية .

إذن التمتع بقدر كبير من الشجاعة ومراعاة شعور الآخرين ضرورى من أجل تحقيق مبدأ المكسب/ المكسب . وهو التوازن الذى يميز النضج الحقيقى . وإذا تمتعت به يمكننى الإصغاء ، ويمكننى فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم ؛ ولكننى فى نفس الوقت سوف أتحلى بالشجاعة من أجل المواجهة .

عقلية الوفرة: السمة الذهنية الثالثة من أجل تحقيق مبدأ المكسب/ المكسب هى عقلية الوفرة ، وهو تصور ذهنى يقصد به أن العالم به ما يكفى للجميع .

ويعيش معظم الناس فيما أطلق عليه عقلية الندرة . فهم يرون أن الحياة بها الكثير ولكن لا توجد سوى فطيرة واحدة إذا أخذ شخص ما قطعة كبيرة فهذا يعنى حصولٍ الجميع على نصيب أقل . والندرة الذهنية هى تصور ذهنى للحياة يساوى صفراً .

والناس الذين يعانون من عقلية الندرة يجدون صعوبة كبيرة فى التقدير والمنح والسلطة أو الربح ـ حتى مع هؤلاء الذين يساعدون فى الإنتاج . كما أنهم يمرون بأوقات عصيبة عندما يضطرون إلى مشاركة الآخرين سعادة نجاحهم ـ حتى لو كان هؤلاء الناس هم أفراد أسرتهم أو أصدقاؤهم المقربون وزملاؤهم . فهم يشعرون كأن شيئاً ما قد انتزع منهم حينما يتلقى شخص آخر تقديراً خاصاً أو منحة مالية أو يحقق نجاحًا أو إنجازا متميزاً .

وبالرغم من أنهم قد يعبرون لفظيًا عن سعادتهم لنجاح الآخرين إلا أنهم ومن داخلهم يعضون أناملهم من الغيظ الذى ينهش قلوبهم . وينشأ

www.ibtesama.com Exclusive

إحساسهم بقيمتهم الذاتية من مقارنتهم بالآخرين ، وقد يعنى نجاح شخص آخر فشلهم . ويمكن للعديد من الطلاب إحراز تقدير امتياز ، ولكن شخصاً واحداً فقط هو من يستطيع أن يكون " رقم واحد" فإن " تكسب" تعنى ببساطة أن " تهزم" .

والناس الذين يعانون من عقلية الندرة غالباً ما يأملون سرًا أن يعانى الآخرون من سوء الحظ - ليس حظاً بشعاً بل مجرد حظ سيئ يبقيهم " فى أماكنهم " . وهم دومًا يجرون المقارنات وفى حالة منافسة دائمة . كما أنهم ينفقون طاقتهم فى محاولة امتلاك الأشياء أو الآخرين لكى يزيدوا من إحساسهم بقيمتهم .

وهم يرغبون أن يتصرف الناس وفقًا لإرادتهم . وغالبًا ما يرغبون فى استنساخ الآخرين ، وأن يحيطوا أنفسهم بالناس الذين يقولون لهم " نعم" - أناس لا يحبون تحديهم ، أناس أضعف منهم .

ومن الصعب بالنسبة للناس الذين يعانون من عقلية الندرة أن يكونوا أعضاء فى فريق متكامل . وهم يتعاملون مع الاختلافات على أنها علامة لعدم الانصياع وعدم الإخلاص .

ومن ناحية أخرى تنبع عقلية الوفرة من الإحساس العميق بالقيمة الشخصية والأمن . وهى تصور ذهنى يعنى أن هناك ما يكفى للجميع . وينتج عنه مشاركة الوجاهة والتقدير والفوائد واتخاذ القرارات . كما أنه يفتح المجال أمام الاحتمالات والخيارات والإبداع .

وتأخذ عقلية الوفرة المتعة الشخصية والرضا والسعادة من العادات الأولى والثانية والثالثة وتظهرها وتحولها إلى تقدير التفرد والتوجه الداخلى والطبيعة المبادرة للآخرين . والوفرة الذهنية تدرك احتمالات نمو التفاعل الإيجابى وتطوره مما يؤدى إلى التوصل إلى بدائل ثالثة جديدة .

ولا يقصد بالنصر العام الانتصار على الاخرين ، بل يعنى تحقيق نجاح فى التعامل الفعال والذى يتمخض عن تحقيق فوائد مشتركة تعود على الجميع بالنفع . ويقصد بالنصر العام العمل معًا والتواصل معًا وتحقيق الأشياء معًا - تلك الأشياء التى لا يستطيع نفس هؤلاء الأشخاص تحقيقها لو عمل كل واحد منهم مستقلاً . والنصر العام هو النمو الظاهرى للتصور الذهنى لعقلية الوفرة .

www.ibtesama.com Exclusive

والشخصية الغنية بالأمانة والنضج والتى تتمتع بعقلية الوفرة هى شخصية واقعية فى التعاملات الإنسانية بدرجة تتجاوز جميع التقنيات أو الافتقار إليها .

وأحد الأشياء التى أرى أنها تساعد الناس الذى يتبعون مبدأ المكسب / الخسارة على تحويل شخصيتهم إلى مبدأ المكسب/ المكسب هو التواصل مع نماذج من الناس ممن يتبعون مبدأ المكسب/ المكسب أو مراقبتهم . فعندما ينغمس الناس فى مبدأ المكسب/ الخسارة أو غيرها من الفلسفات ، ويتعاملون بانتظام مع هؤلاء الذين ينتهجون نفس المبدأ لا تتاح أمامهم الفرصة لتجربة فلسفة المكسب / المكسب . لذا أوصى بقراءة كتب من عينة السيرة الذاتية لأنور السادات الملهمة فى كتاب " البحث عن الذات " ومشاهدة أفلام " *Chariots of Fire*" أو مسرحيات مثل البؤساء التى تعرض لك نماذج المكسب/ المكسب .

ولكن تذكر: إننا لو بحثنا داخل أنفسنا بحثًا عميقًا ـ يتجاوز النصوص ويتجاوز التوجهات والسلوكيات التى تعلمناها ـ ستصبح فلسفة المكسب/ المكسب الحقيقية وكل المبادئ القويمة الأخرى جزءاً من حياتنا .

العلاقات

انطلاقاً من أساس الشخصية نبنى علاقات المكسب/ المكسب ونحافظ عليها . والثقة ورصيد بنك المشاعر ـ هى جوهر مبدأ المكسب/ المكسب . وبدون الثقة أفضل ما يمكننا القيام به هو التوصل إلى تسوية ؛ وبدون ثقة نفتقر إلى مصداقية الانفتاح والتعلم المشترك والتواصل والإبداع الحقيقى .

ولكن إذا كان رصيد بنك المشاعر كبيراً لن تمثل المصداقية مشكلة . فأنت قد أودعت رصيدًا كافيًا لذا أنت تعرف وأنا أعرف أننا نكن لبعضنا احترامًا كبيرًا . ونحن نركز على المشكلات لا على الشخصيات أو المراكز .

ولأن بيننا ثقة متبادلة نكون منفتحين ونضع كل الأوراق على المائدة . وعلى الرغم من أننا نرى الأمور من منظور مختلف ، أعلم أنك مستعد للإنصات إلى باحترام وأنا أشرح لك صورة السيدة الشابة ، وأنت تعلم أننى سأتعامل مع وصفك للسيدة العجوز بنفس الاحترام . وكلانا ملتزم بمحاولة فهم وجهة نظر الطرف الآخر فهمًا عميقاً ، ونعمل معًا من أجل التوصل إلى البديل الثالث والحل المشترك والذى سيقدم لنا إجابة أفضل .

وتغدو العلاقة منبعًا مثاليًا لقدر هائل من التعاون (العادة السادسة) إذا كانت أرصدة البنك كبيرة وكلا الطرفين ملتزماً بفلسفة المكسب/ المكسب . وهذه العلاقة لا تجعل المشكلات أقل واقعية أو أهمية كما أنها لا تزيل الاختلافات في المنظور . ولكنها تتخلص من الطاقة السلبية التى تركز على الفروق فى الشخصية والمركز وتخلق بدلاً منها طاقة إيجابية وتعاونية على أساس تفهم شامل للمشكلات وحلها من أجل التوصل إلى فائدة مشتركة .

ولكن كيف يكون الحال لو لم يوجد هذا النوع من العلاقات ؟ وماذا لو عملت من أجل التوصل إلى اتفاق مع شخص ما لم يسمع من قبل عن مبدأ المكسب/ المكسب ومنغمس فى نص المكسب/الخسارة أو أى فلسفة أخرى ؟

إن التعامل مع فلسفة المكسب/الخسارة هو اختبار حقيقى لفلسفة المكسب/ المكسب . ونادرًا ما يتمكن أحد من تحقيق مبدأ المكسب/ المكسب بسهولة فى كل الأحوال . فلابد من التعامل مع جميع المشكلات والفروق الأساسية . ولكن الأمر سيكون أسهل عندما يدرك كلا الطرفين ويلتزم بهذا المبدأ وعندما يكون رصيد بنك العواطف كبيرًا .

حتى عندما تتعامل مع شخص ينتهج التصور الذهنى للمكسب / الخسارة تظل العلاقة هى المفتاح . ويكون الجزء الذى تركز عليه هو دائرة تأثيرك . فأنت تقوم بالإيداع فى رصيد بنك المشاعر من خلال التصرفات التى تنم عن اللياقة واحترام الشخص وتقديره واحترام وجهات نظر الآخرين . ومن ثم تستمر لفترة أطول فى عملية التواصل ، وتنصت أكثر وتنصت إنصاتًا عميقًا . وتمتلك قدراً أكبر من الشجاعة للتعبير عن نفسك . فلا تكون انفعالياً وتغوص أكثر ، فى أعماقك وتقوى شخصيتك لتصبح مبادرًا . وتواصل المناقشة حتى يبدأ الشخص الآخر فى إدراك أنك تود التوصل إلى حل يحقق مكسباً حقيقياً لكليكما . وهذه العملية تمثل إيداعًا كبيرًا فى رصيد بنك المشاعر .

وكلما كنت قويًا ـ تمتعت بشخصية صادقة وارتقيت إلى مستوى أعلى من المبادرة وازداد التزامك بمبدأ المكسب/ المكسب ـ وكان تأثيرك قويًا على الشخص الآخر . وهذا هو الاختبار الحقيقى للقيادة الجماعية . والأمر يتجاوز القيادة العملية إلى القيادة التحولية والتحويلية أى تحويل الأشخاص الذين يشملهم الأمر وكذلك العلاقات .

www.ibtesama.com Exclusive

ولأن المكسب/ المكسب هو مبدأ يمكن للناس تطبيقه فى حياتهم الخاصة ، ستتمكن من إقناع الناس بالمنطق أنهم سيحققون مكاسب أكبر لو أنهم حاولوا تحقيق ما تريدون جميعًا . ولكن سيكون هناك قلة يعتنقون فى أذهانهم فلسفة المكسب/ الخسارة لدرجة لا تجعلهم حتى يفكروا مجرد تفكير فى مبدأ المكسب/ المكسب من الأساس . لذا تذكر أن " لا اتفاق" خيار مطروح دائمًا . أو ربما تختار أحيانًا الشكل الأدنى للمكسب/ المكسب ـ التسوية .

ومن المهم إدراك أن ليس كل القرارات تتطلب بالضرورة اتباع فلسفة المكسب/ المكسب ، حتى عندما يكون رصيد بنك العواطف مرتفعاً . ومرة أخرى المفتاح هو العلاقة . على سبيل المثال إذا عملت أنا وأنت معاً وأتيت إلى قائلاً " ستيفن ، أعلم أنك لن تحبذ هذا القرار . وأنا لا أملك الوقت لأشرحه لك ناهيك عن إشراكك فى الأمر . وهناك احتمال أنك ستعتبره خطأ . ولكن هل ستدعمه ؟ " .

فإذا كان رصيدك فى بنك المشاعر لدىَّ كبيرًا بالطبع سأدعم القرار وكلى أمل أن تكون على صواب وأنا مخطئ ، وسأعمل جاهدًا على إنجاح قرارك .

ولكن إذا لم يكن هناك رصيد فى بنك المشاعر وكنت شخصاً انفعالياً فلن أدعمك . وربما أقول نعم فى وجهك ولكن من وراء ظهرك لن أكون متحمسًا . ولن أقوم بالاستثمار اللازم لإنجاح قرارك . وسأقول لك " إن الأمر لم ينجح . والآن ماذا تريدنى أن أفعل ؟ " .

وإذا كنت مبالغًا فى رد فعلى ربما أهاجم قرارك وأفعل كل ما بوسعى للتأكد من أن الجميع سيحذون حذوى . أو ربما أتحول إلى " شخص مطيع ماكر" أفعل كل ما تطلبه منى غير متحمل أى مسئولية قد تترتب على القرار .

خلال الخمسة أعوام التى أمضيتها فى بريطانيا العظمى رأيت هذا البلد يركع مرتين ؛ لأن سائقى القطار كانوا مطيعين ماكرين ينفذون القواعد والإجراءات المكتوبة على الورق .

إن الاتفاق المكتوب لا يعنى الكثير بدون قاعدة الشخصية والعلاقة التى تعد أساس المحافظة على روحه . لذا نحن فى حاجة إلى تناول مبدأ المكسب/ المكسب من منطلق رغبة حقيقية فى الاستثمار فى العلاقات ــ التى تجعله ممكنًا .

www.ibtesama.com Exclusive

الاتفاق

إن الاتفاقات تنبثق عن العلاقات وهى تقدم لمبدأ المكسب/ المكسب التعريف والتوجيه . وفى بعض الأحيان يطلق عليها اتفاقيات التنفيذ أو اتفاقيات الشراكة ، وهى تغير التصور الذهنى للتفاعل المنتج من الرأسى إلى الأفقى ، ومن المراقبة التى تحوم حول المكان إلى المراقبة الذاتية ، ومن التجمد فى المكان إلى المشاركة فى النجاح .

وتغطى اتفاقيات المكسب/ المكسب مدى واسعًا من تفاعلات الاعتماد بالتبادل . ولقد ناقشنا أحد التطبيقات المهمة عندما تحدثنا عن التفويض فى " يانعة ونظيفة " ـ القصة التى رويتها فى العادة الثالثة . ونفس العناصر الخمسة التى ذكرناها هى أساس اتفاقيات المكسب/ المكسب التى تبرم بين العاملين وأصحاب العمل ، وبين الناس المستقلين الذين يعملون معًا فى مشروعات ، وبين مجموعات من الناس يتعاونون ويركزون على الأهداف العامة ، وبين الشركات والموردين ـ وبين أى أشخاص فى حاجة إلى تفاعل لإنجاز ما يريدون . إنها تبتكر أسلوباً فعالاً من أجل توضيح التوقعات بين الناس المشتركين فى جهود الاعتماد بالتبادل .

وبالنسبة لاتفاقيات المكسب/ المكسب لابد أن تكون العناصر الخمسة التالية واضحة جدًا :

النتائج المرجوة: (وليس الأساليب) وهى تحدد ما ينبغى القيام به ومتى .

الإرشادات: وتحدد المقاييس (المبادئ والسياسات وغيرهما) فى إطار النتائج المراد تحقيقها .

الموارد: وهى تحدد الدعم البشرى والمادى والتقنى والمؤسسى المتاح للمساعدة فى إنجاز النتائج المرجوة .

المسئولية: تحدد مقاييس الأداء ووقت التقييم .

العواقب: تحدد إن كانت: جيدة ووخيمة ، طبيعية ومنطقية ـ ما الذى يحدث وسيحدث نتيجة لهذا التقييم ؟

وهذه العناصر الخمسة تمنح اتفاقيات المكسب/ المكسب الحياة . ويحقق الفهم الواضح المتبادل لهذه الجوانب والاتفاق عليها مقدمًا معيارًا يستخدمه الناس من أجل قياس نجاحهم .

www.ibtesama.com Exclusive

والمراقبة السلطوية التقليدية هى التصور الذهنى لمبدأ المكسب/ الخسارة . وهى تنتج كذلك نتيجة عن السحب الزائد من رصيد بنك المشاعر . فإذا لم تتحل بالثقة أو لم تكن لديك رؤية عامة للنتائج المرجوة ستشعر بأنه يتعين عليك السيطرة على الناس .

ولكن إذا كان رصيد الثقة كبيرًا ما هو الأسلوب الذى تستخدمه ؟ الابتعاد عن طريقهم . فطالما أن لديك اتفاق المكسب/ المكسب مسبقًا وهم يعلمون بالضبط ما هو المتوقع سيقتصر دورك على أن تكون مصدراً للمساعدة وتلقى تقاريرهم عن المسئولية .

ويعد حكم الناس على أنفسهم مغذيًا للروح البشرية أكثر من ترك الحكم للآخرين . وفى الثقافة التى تتسم بقدر كبير من الثقة يكون هذا الأمر أكثر دقة . ففى حالات كثيرة يعرف الناس من صميم قلوبهم إلى أى مدى ستتحسن الأمور إلى أفضل مما هو مدون فى السجلات . وغالباً ما تكون القدرة على إصدار الأحكام أكثر دقة من الملاحظة والقياس .

تدريب الإدارة بمبدأ المكسب/ المكسب

منذ عدة سنوات مضت كنت مشتركًا بطريقة غير مباشرة فى مشروع استشارى مع مؤسسة بنكية كبيرة للغاية لها عدد كبير من الفروع . وأرادوا منا تقييم برنامج تدريب الإدارة وتطويره والذى تدعمه ميزانية سنوية تقدر بـ ٧٥٠٠٠٠ دولار . ويتضمن البرنامج اختيار خريجى الجامعة وإخضاعهم لاثنتى عشرة مهمة مدة الواحدة أسبوعان فى كل قسم من أقسام البنك ، وكانت مدة التدريب ستة أشهر بحيث يتمكنون من تكوين فكرة عن الصناعة . فأمضوا أسبوعين فى قسم القروض التجارية وأسبوعين فى قسم القروض الصناعية وأسبوعين فى قسم التسويق وأسبوعين فى العمليات وهكذا . وبنهاية الأشهر الستة تم تعيينهم مساعدين للمديرين فى أقسام البنك المختلفة .

وكانت مهمتنا تقييم التدريب الرسمى الذى بلغت مدته ستة أشهر . وما أن بدأنا حتى اكتشفنا أن أصعب جزء فى المهمة هو تكوين صورة واضحة للنتائج المرجوة . لذا توجهنا إلى كبار المديرين التنفيذيين بالسؤال الصعب " ما الذى يفترض بهؤلاء الناس القيام به بعد الانتهاء من البرنامج ؟ " . وكانت الإجابات التى حصلنا عليها غامضة ومتناقضة فى معظمها .

www.ibtesama.com Exclusive

وكان برنامج التدريب يتناول الأساليب لا النتائج، لذا قدمنا اقتراحًا بوضع برنامج تدريب تجريبى قائم على أساس تصور ذهني مختلف يطلق عليه اسم " التدريس الذى يحكمه الدارس" . وكان هذا اتفاق المكسب/ المكسب يتضمن تحديد أهداف معينة ومعايير تظهر إنجازاتهم . وتحديد الإرشادات والموارد والمسئولية والعواقب التى قد تترتب على تحقيق الأهداف . وكانت النتيجة فى هذه الحالة هى الترقية إلى منصب مساعد مدير حيث سيتلقون التدريب المتعلق بالعمل وزيادة واضحة فى الراتب .

ولقد مارسنا ضغوطًا لكى نحصل على هذه الأهداف . " ما الذى تود أن يفهموا عن المحاسبة ؟ عن التسويق ؟ ماذا عن القروض العقارية ؟ وأخذنا فى مناقشة بنود القائمة . وفى النهاية حصلنا منهم على أكثر من مائة هدف تم تبسيطها واختزالها ودمجها فى ٣٩ هدفًا سلوكيًا محددًا مرفقًا بها المعايير .

وكان المتدربون متحمسين للغاية للوفاء بالمعايير فى أسرع وقت من أجل فرصة الترقى ومن أجل زيادة الراتب . فقد كان الأمر يحقق لهم مكسبًا كبيرًا ، وكان هناك مكسب كبير للشركة أيضًا لأنها حصلت على مساعدى مديرين تمكنوا من تحقيق نتائج ذات توجه معيارى بدلاً من التقيد فقط باثنى عشر نشاطاً مختلفاً .

وشرحنا لهم الفرق بين التدريس الذى يحكمه الدارس وبين التدريس الذى يحكمه نظام للمتدربين . وقلنا لهم " ها هى الأهداف والمعايير . وها هى الموارد بما فى ذلك التعلم من بعضكم البعض . هيا ابدأوا . وما إن تحققوا المعايير ستحصلون على ترقية لمساعد مدير" .

وقد أنهوا البرنامج التدريبى فى ثلاثة أسابيع . ولقد أطلق تغيير التصور الذهنى للتدريب العنان لدوافع وأنشطة لا تصدق .

وكما هو الحال مع أى تغيير فى التصور الذهنى كانت هناك مقاومة . ولم يصدق كل التنفيذيين تقريبا ما حدث . وعندما شاهدوا الدليل على تحقق المعايير قالوا " هؤلاء المتدربون لا يملكون الخبرة . وهم يفتقرون إلى الأشياء الضرورية التى تؤهلهم لإصدار الأحكام بالطريقة التى نريد بصفتهم مساعدى مديرين" .

وفى حديث دار بيننا لاحقًا اكتشفنا أن ما كان يقوله معظمهم " لقد خضنا تدريباً شاقاً ، لماذا لم يتعرض هؤلاء الشباب لنفس هذه المشقة ؟ " . ولكنهم

www.ibtesama.com Exclusive

بالطبع لم يستطيعوا صياغة ما يريدون بهذه الطريقة . وكان تعبير " لا يمتلكون المهارة" هو التعبير الأكثر قبولاً .

وبالإضافة إلى ذلك ، ولأسباب واضحة (بما فى ذلك ميزانية البرنامج البالغة ٧٥٠٠٠٠ دولار لمدة ستة أشهر) كان قسم شئون العاملين يشعر بالضيق .

لذا كانت إجابتنا " لنضع بعض الأهداف المرفق معها المعايير . ولكن لنلتزم بالتصور الذهنى للتدريس الذى يحكمه الدارس" . واتفقنا على ثمانية أهداف مصحوبة بمعايير قوية لكى نعطى التنفيذيين ضماناً أن الناس معدين إعداداً جيداً ليكونوا مساعدين للمديرين ولمتابعة التدريب على العمل كجزء من برنامج التدريب . وعقب المشاركة فى بعض الجلسات حيث وضعت المعايير أشار العديد من التنفيذيين أن المتدربين لو تمكنوا من تحقيق هذه المعايير القوية سوف يكونون معدين بشكل أفضل مما لو كانوا خاضوا التدريب الذى تبلغ مدته ستة أشهر" .

ولقد أعددنا المتدربين على تقبل المقاومة . وتوجهنا إليهم بأهداف ومعايير إضافية وقلنا لهم " كما توقعنا ، تريد الإدارة منكم أن تنجزوا هذه الأهداف الإضافية طبقاً لمعايير أقوى من السابقة . ولقد أكدوا لنا هذه المرة على أنكم لو استوفيتم هذه المعايير ستحصلون على وظيفة مساعد مدير" .

لقد كانت الأساليب التى اتبعوها لا تصدق . فقد توجهوا إلى التنفيذيين فى أقسام مثل المحاسبة مثلا وقالوا " سيدى إننى عضو فى برنامج تدريبى جديد اسمه التدريس الذى يحكمه الدارس ، وعلى حد علمى أنت شاركت فى وضع الأهداف والمعايير " .

" لدى ستة معايير خاصة بهذا القسم على استيفاؤها . ولقد تمكنت من تحقيق ثلاثة منها من خلال المهارات التى اكتسبتها من زملائى وتمكنت من تحقيق معيار آخر من خلال قراءتى لأحد الكتب ، أما الخامس فقد تعلمته من " توم " الزميل الذى دربته أنت الأسبوع الماضى . وبذلك يتبقى معيار واحد وأتساءل إذا ما كان بإمكانى قضاء بضع ساعات معك لترينى كيف أحققه" . وبذلك فقد مكثوا فى أحد الأقسام لنصف يوم فقط بدلاً من أسبوعين .

ولقد تعاون المتدربون مع بعضهم البعض وأخذوا يتطارحون الأفكار وتمكنوا من إنجاز الأهداف الإضافية فى أسبوع ونصف . واختزل البرنامج الذى كانت مدته ستة أشهر إلى خمسة أسابيع فقط وكانت النتائج مذهلة .

www.ibtesama.com Exclusive

وهذا النوع من التفكير يمكن أن يحقق الفعالية ذاتها في أي قطاع من القطاعات المؤسسية إذا تحلى الناس بالشجاعة لاستكشاف تصوراتهم الذهنية وركزوا على فلسفة المكسب/ المكسب . ودائمًا تدهشني النتائج ، التي تتحقق على مستوى الأفراد والمؤسسات ، عند إطلاق العنان لأفراد مسئولين ومبادرين تنبع توجهاتهم من الداخل .

اتفاقيات الأداء على أساس المكسب/ المكسب

إن إبرام اتفاقيات الأداء على أساس المكسب/ المكسب تتطلب إجراء تغييرات في التصور الذهني ، والتركيز على النتائج لا الأساليب . ويلجأ معظمنا إلى أساليب المراقبة . فنحن نستخدم التفويض الساعي الذي ناقشناه في العادة الثالثة وهو إدارة الأساليب الذي استخدمته مع ساندرا عندما طلبت منها التقاط صور لابننا وهو يتزلج على الماء . لكن اتفاقيات المكسب/ المكسب تركز على النتائج وتطلق العنان للإمكانيات الفردية البشرية الهائلة ، فتخلق تعاونًا أكبر وتبني (ق إ) بدلا من التركيز على (إ) فقط .

وتحمل المسئولية الذي تنص عليه فلسفة المكسب/ المكسب يعطي الناس الفرصة لتقييم أنفسهم . وتعد ألعاب التقييم التقليدية التي يتبعها الناس غير مريحة وتستنزف المشاعر . وفي مبدأ المكسب/ المكسب يقيم الناس أنفسهم بأنفسهم باستخدام معايير ساعدوا في وضعها بأنفسهم . وإذا وضعت أنت معايير صحيحة فهذا يعني أن بإمكان الناس وضع معاييرهم أيضًا . وفي ظل اتفاق تفويض المكسب /المكسب يكون باستطاعة حتى طفل في السابعة من عمره أن يحدد لنفسه كيف سيحافظ على الحديقة " يانعة ونظيفة " .

وأفضل تجاربي في التدريس بالجامعة هي تلك التي نتجت عن ابتكار فهم مشترك للأهداف على أساس مبدأ المكسب/ المكسب . " هذا ما نحاول إنجازه . وهذه هي المتطلبات الأساسية للحصول على درجة امتياز وجيد جداً وجيد . وهدفي هو مساعدة كل واحد منكم على الحصول على درجة امتياز . والآن ستحللون ما تحدثنا عنه ومن خلال فهمكم الخاص ستحددون الأشياء المتفردة التي تودون إنجازها . بعد ذلك نتفق جميعًا على الدرجة التي تودون الحصول عليها وما هي الخطة التي وضعتموها للحصول على الدرجة " .

www.ibtesama.com Exclusive

وينصح فيلسوف ومستشار الإدارة " بيتر دراكر" باستخدام " خطاب المدير" لمعرفة جوهر اتفاقيات الأداء التى تبرم بين المديرين والعاملين معهم . وعقب مناقشة عميقة وشاملة للتوقعات والإرشادات والموارد للتأكد من أنها تتوافق مع أهداف المؤسسة يقوم الموظف بكتابة خطاب موجه إلى المدير يلخص فيه المناقشة ، ويشير إلى الموعد التالى لخطة الأداء أو لمراجعة المناقشة التى دارت .

والتوصل إلى اتفاقية أداء على أساس المكسب/ المكسب هى لب نشاط الإدارة . فإبرام اتفاقية يتيح للموظفين الفرصة لإدارة أنفسهم فى إطار هذه الاتفاقية . ويكون دور المدير مثل سيارة المساعدة فى مضمار سباق السيارات . عندما يجهز الأمور ينسحب من المضمار . وتكون وظيفته من فالآن فصاعدًا إزالة بقع الزيت عن الطريق .

وعندما يصبح المدير مساعدًا أولاً لكل واحد من العاملين معه يتمكن من زيادة مساحة سيطرته . ومن ثم يمكن التخلص من جميع مستويات الإدارة وما فوقها . وبدلاً من مراقبة ستة أو ثمانية أشخاص يغدو بإمكان المدير مراقبة عشرين أو ثلاثين أو خمسين شخصاً أو أكثر .

وتصبح العواقب فى اتفاقيات الأداء على أساس المكسب/ المكسب نتيجة طبيعية أو منطقية للأداء بدلا من المكافآت أو الجزاءات التى يوزعها الشخص المسئول توزيعًا عشوائيًا .

وتوجد أربعة أنواع أساسية للعواقب (المكافآت والجزاءات) والتى قد تتحكم فيها الإدارة أو الآباء ـ مالية ونفسية وإتاحة الفرص والمسئوليات . وتتضمن العواقب المادية أشياء مثل الدخل أو الخيارات المتاحة أو المكافآت أو الجزاءات . والعواقب النفسية تشمل التقدير أو القبول أو الاحترام أو المصداقية أو فقدان كل هذا . وإذا لم يعان الناس من نزعة حب البقاء سيكون التعويض النفسى أكثر تحفيزًا من التعويض المادى . وتتضمن إتاحة الفرص للتدريب أو التنمية أو المميزات الأخرى أو الفوائد . وتعنى المسئولية زيادة حجم السلطة أو تقليصها . وتحدد اتفاقيات المكسب/ المكسب العواقب فى جانب واحد أو أكثر من تلك الجوانب ، ويتعرف عليها المشاركون مقدمًا . لذلك فهم لا يمارسون أية ألعاب لأن كل شيء واضح من البداية .

وبالإضافة إلى تلك العواقب الشخصية والمنطقية ، من المهم أيضًا تحديد العواقب المؤسسية الطبيعية تحديدًا واضحًا . على سبيل المثال ما الذى

www.ibtesama.com Exclusive

سيحدث إلى ذهبت متأخراً للعمل ، أو إذا رفضت التعاون مع الآخرين ، أو لم أتوصل إلى اتفاقية أداء على أساس المكسب/ المكسب مع العاملين معى ، أو إذا لم أحملهم مسئولية تحقيق النتائج المرجوة ، أو إذا لم أحفز نموهم الوظيفى وتطوير مستقبلهم ؟

عندما بلغت ابنتى السادسة عشرة من عمرها أبرمنا اتفاق المكسب/ المكسب فيما يتعلق باستخدام سيارة الأسرة . فقد اتفقنا على أن تطيع قوانين المرور وأن تحافظ على نظافة السيارة . واتفقنا أنها لن تستخدم السيارة إلا استخدامًا مسئولاً وستكون سائقًا لوالدتها ولى إذا دعت الحاجة . واتفقنا أيضًا أنها ستؤدى كل مهامها الأخرى عن طيب نفس ودون أن نحتاج إلى أن نذكرها . كانت هذه هى مكاسبنا .

واتفقنا أيضًا على أننى سأوفر بعض الموارد ـ السيارة والوقود والتأمين . وكذلك اتفقنا على أنها ستلتقى بى ، بعد ظهيرة كل يوم أحد لتقييم أدائها بناءً على اتفاقنا . وكانت العواقب واضحة ، فيمكنها استخدام السيارة طالما حافظت على الجزء الخاص بها فى الاتفاق . وإذا أخلت بالاتفاق ستخسر جميع المميزات إلى أن تقرر الالتزام بها مرة أخرى .

ويوضح اتفاق المكسب/ المكسب توقعات كلا الطرفين منذ البداية . ولقد كان هذا نصرًا لها ـ لأنها ستستخدم السيارة ـ ومما لا شك فيه كان نصرًا لى ولـ ساندرا . والآن أضحى بإمكانها تلبية احتياجاتها فى التنقل وبعض من احتياجاتنا نحن أيضاً . ولم نقلق بشأن الحفاظ على السيارة والحفاظ على نظافتها . وكنا نتبع مبدأ المسئولية الذاتية بمعنى أنه لا يتعين علىَّ مراقبتها أو التدخل فى الطرق التى تستخدمها . فأمانتها ووعيها وقدرتها على إصدار أحكام سديدة وكذلك الرصيد الكبير لبنك المشاعر الخاص بنا لديها ـ كل هذه الأشياء مجتمعة ساعدتها على إدارة نفسها إدارة أفضل . ولم يكن علينا القلق أو مراقبتها فى كل حركة وإيقاع العقاب بها أو مكافأتها على الفور إذا لم تقم بالأمور باستخدام الطريقة التى كنا نريدها . فقد كان بيننا اتفاق المكسب/ المكسب يحررنا جميعًا .

www.ibtesama.com Exclusive

وتعد اتفاقيات المكسب/ المكسب محررة بشكل مذهل . ولكن لأنها نتاج لتقنيات معزولة فهى لن تصمد ـ حتى لو حددناها منذ البداية . ولا توجد أى طريقة للحفاظ عليها بدون الأمانة والعلاقة التى أساسها الثقة .

واتفاقية المكسب/ المكسب هى نتاج للتصور الذهنى والشخصية والعلاقات والتى تنمو منها . وفى إطار هذا السياق تحدد الاتفاقية وتوجه تفاعل الاعتماد بالتبادل الذى يعد السبب الأساسى للتوصل إليها .

الأنظمة

لا يقدر لفلسفة المكسب/ المكسب البقاء فى أى مؤسسة ما لم تدعمها الأنظمة . فإذا كنا نتحدث عن المكسب/ المكسب بينما نتبع مبدأ المكسب/ الخسارة فإننا نمتلك برنامجاً خاسراً بين أيدينا .

وأنت تحصل على ما تعطيه فإذا أردت تحقيق الأهداف وتجسيد القيم فى رسالة حياتك فإنك ستحتاج إلى توفيق نظام المكافأة مع تلك الأهداف والقيم . وإذا لم يوافقا بدقة فهذا يعني أنك تقول ما لا تفعل . وستكون فى نفس موقف المدير الذى تحدثنا عنه سابقا والذى كان يتحدث عن التعاون ولكنه يستحث العاملين على المنافسة عندما وضع مسابقة " رحلة برمودا " .

ولقد عملت لسنوات عديدة مع مؤسسة كبيرة تعمل فى مجال العقارات فى الغرب الأوسط . وكانت تجربتى الأولى مع هذه المؤسسة فى اجتماع بيع كبير حيث اجتمع أكثر من ٨٠٠ ممثل بيع فى برنامج المكافأة السنوى . وكان عبارة عن جلسة تشجيع محتدمة واستعانوا بفرق طلاب المدرسة الثانوية وكان الصراخ يملأ المكان .

ومن بين هؤلاء الثمانمائة اختير حوالى أربعين شخصاً لتلقى الجوائز لقاء أدائهم العالى مثل " أعلى المبيعات " و " أكبر كثافة " و" أعلى عمولات تحققت " و " أفضل القوائم " . وكان تقديم الجوائز محاطًا بالفرحة والإثارة والتهليل والتصفيق . ولم يكن هناك أى شك فى أن الأربعين شخصاً حققوا مكسبًا ، ولكن كان واضحًا أن ٧٦٠ شخصًا آخرين قد خسروا .

www.ibtesama.com Exclusive

لذا بدأنا من فورنا عملية التطوير التعليمية والمؤسسية لتحقيق التوافق بين النظم والهياكل الخاصة بالمؤسسة وبين التصور الذهني المكسب/ المكسب . ولقد أشركنا جميع العاملين حتى العاديين منهم فى عملية تطوير أنواع من النظم تتعلق بالأشياء التى من شأنها تحفيزهم . كما شجعناهم أيضًا على التعاون والتكاتف مع بعضهم البعض حتى يتسنى لأكبر عدد منهم تحقيق النتائج المرجوة المتعلقة باتفاقيات الأداء الخاصة بكل فرد منهم .

وبعد عام وخلال الاجتماع التالى حضر أكثر من ١٠٠٠ ممثل مبيعات حصل ٨٠٠ منهم على جوائز . وقد كان عدد الفائزين القائم على أساس المقارنات قليلاً ، حيث ركز البرنامج فى المقام الأول على الناس الذين يحققون إنجازات فى الأنشطة الفردية ، وعلى المجموعات التى تحقق أهداف الفريق . ولم تكن هناك حاجة إلى الاستعانة بفرق المدرسة الثانوية لإضفاء لمسة زائفة من البهجة والتشجيع والإحماء . فكان الحفل هذا العام يفيض باهتمام ومتعة حقيقيين لأن الناس كانوا يتشاركون لحظات السعادة ، وبات بإمكان فرق المبيعات الحصول على مكافآت جماعية بما فى ذلك رحلات للمكتب بأسره .

والشيء المميز هو أن كل واحد من الثمانمائة شخص الذين تلقوا جوائز ذاك العام كان معدل إنتاجه فيما يتعلق بالكمية والأرباح مساويا للإنتاج الذى حققه الأربعون شخصاً فى العام الماضى مجتمعين . لقد حققت روح المكسب/ المكسب زيادة كبيرة فى عدد البيض الذهبى كما أنها غذت الإوزة فى نفس الوقت مما أطلق العنان لطاقات ومواهب بشرية هائلة . وساد التكاتف المتميز بين جميع العاملين .

وتوجد المنافسة إما فى السوق أو فى المقارنة مع أداء العام الماضى ـ وربما مع مكتب أو فرد آخر حيث لا يوجد اعتماد بالتبادل حقيقى أو حاجة إلى التعاون . ولكن التعاون فى مقر العمل مهم من أجل التوحد لمواجهة منافسة السوق . ولا يمكن لروح المكسب/ المكسب الصمود فى بيئة تسودها المنافسة والمضاربة .

ودعم الأنظمة ضرورى من أجل نجاح المكسب/ المكسب . فينبغى أن تقوم جميع الأنظمة على أساس المكسب/ المكسب ـ نظام التدريب ونظام التواصل ونظام الموازنة ونظام المعلومات ونظام التعويضات .

www.ibtesama.com Exclusive

وقد قمت ببعض الأعمال الاستشارية لشركة أخرى أرادت تدريب العاملين على العلاقات الإنسانية . وبالطبع كان الافتراض الواضح هو أن هؤلاء العاملين يعانون من مشكلة ما .

وقال لى المدير " ادخل أى متجر تريد لترى كيف سيتعاملون معك . إنهم مجرد متلقي أوامر لا يعرفون كيف يتقربون إلى الزبائن ، ولا يعرفون المنتج ، ولا يملكون المعرفة والمهارة الضرورية لعملية البيع ليبتكروا نوعاً من الزواج بين المنتج والحاجة" .

لذا قمت بزيارة عدد من المتاجر ووجدت أنه كان محقاً فى كل ما قاله . ولكن هذا لم يجب عن السؤال الذى يدور فى ذهنى " ما الذى أدى إلى هذا التوجه ؟ " .

فقال لى الرئيس " إننا خارج المشكلة فنحن لدينا رؤساء أقسام هناك يجسدون مثالاً رائعاً يحتذى به . فقد أخبرناهم بأن عملية البيع تمثل ثلثى مهامهم الوظيفية وتمثل الإدارة الثلث الآخر ، وهم يحققون معدلات بيع تفوق الجميع . وكل ما نريده منك هو تدريب ممثلى المبيعات " .

وقد رفعت هذه الكلمات راية حمراء أمامى . فقلت له " لنحصل على المزيد من البيانات " .

ولم يعجبه هذا لأنه " يعرف" أين تكمن المشكلة وأراد بدء التدريب . ولكننى ألححت فى طلبى ، وخلال يومين كشفنا الستار عن المشكلة الحقيقية . بسبب التوصيف الوظيفى ونظام التعويضات كان المديرون يحصدون " الأفضل" . فقد كانوا يقفون خلف ماكينة المال ويقومون بالعمل خلال الأوقات التى يقل فيها عدد العملاء . ومن المعروف أن المحال تعانى من وقت ذروة ووقت يقل فيه عدد العملاء . لذا كان المديرون يتركون كل الأعمال القذرة ــ تنظيم المخزن وإحضار البضائع المطلوبة والتنظيف ــ للبائعين . وكانوا يقفون خلف ماكينات الأموال وينافسونهم . ولهذا السبب كان المديرون يحققون نسبة مبيعات أعلى .

لذا غيرنا نظاماً واحداً ـ نظام التعويضات ـ ومن ثم حللنا المشكلة بين يوم وليلة . فقد وضعنا نظاماً بمقتضاه لا يجنى المديرون المال ما لم يجنه البائعون أولا . وقمنا بالمزج بين احتياجات البائعين وأهدافهم وبين احتياجات المديرين

www.ibtesama.com Exclusive

وأهدافهم . وفجأة انتفت الحاجة إلى التدريب على العلاقات الإنسانية . وكان المفتاح هو وضع نظام مكافآت حقيقى أساسه المكسب / المكسب .

* * *

وفى وقت آخر عملت مع مدير فى شركة كانت بحاجة لإجراء تقييم رسمى للأداء . وكان المدير غاضباً للغاية من نتيجة التقييم التى أعطاها لأحد المديرين ، وقال لى " لقد كان يستحق ثلاثة ولكننى اضطررت إلى إعطائه واحداً " (وهذا يعنى درجة أعلى) .

فقلت له " وما الذى دفعك لإعطائه واحداً ؟ " .

فكانت إجابته " إنه يحقق الأرقام المطلوبة " .

" إذن فى رأيك لماذا يستحق ثلاثة ؟ " .

" إنها الطريقة التى يحصل بها على الأرقام . فهو يتجاهل الناس ، بل ويتخطاهم عليهم . إنه يسبب المشاكل " .

" يبدو أنه يركز على (إ) ـ أى الإنتاج . وهذا ما يكافأ عليه . ولكن ما الذى سيحدث إذا تحدثت إليه عن هذه المشكلة وساعدته على فهم أهمية (ق إ) ؟ " .

فقال إنه قام بهذا الأمر مرارًا دون تأثير .

" إذن لتبرم معه عقد المكسب/ المكسب حيث تتفقان على أن يحصل على ثلاثة أرباع التعويض من (إ) ـ من أرقام المبيعات ـ والثلث الآخر من ق إ ـ كيف يراه الآخرون ، وأى نوع من القادة هو كيف يحقق التعاون بين الناس ويبنى فرق العمل (إ) ؟ " .

فأجابنى " والآن أستطيع جذب انتباهه" .

وغالبًا ما تنشأ المشاكل بسبب النظام وليس بسبب الناس . فإذا وضعت أشخاصاً ذوى مهارات جيدة فى نظام سيئ ستحصد نتائج سيئة . فعليك رى الزهور التى تريد زراعتها .

وريثما يتعلم الناس التفكير فى المكسب/ المكسب سيتمكنون من وضع الأنظمة وتدعيمها . وسوف يكون بإمكانهم تحويل المواقف التنافسية التى لا طائل منها إلى مواقف تعاونية وزيادة فعاليتهم من خلال بناء (إ) و (ق إ) .

www.ibtesama.com Exclusive

وفى مجال الأعمال يمكن للتنفيذيين توفيق أنظمتهم لتكوين فرق عمل تحقق إنتاجاً كبيراً وتعمل معًا من أجل التنافس ضد مقاييس الأداء الخارجية . وفيما يتعلق بالتعليم ، بمقدور المعلمين وضع نظام للدرجات أساسه أداء الفرد فى إطار سياق المعايير المتفق عليها ؛ وبمقدورهم أيضًا تشجيع الطلاب على التعاون بأساليب منتجة لمساعدة بعضهم البعض على التعلم والإنجاز . وبالنسبة للأسر ، يمكن للآباء تحويل تركيزهم من المنافسة مع بعضهم البعض إلى التعاون معهم . ففى أنشطة - مثل لعبة البولنج مثلاً - يمكنهم الحفاظ على نتيجة الأسرة ومحاولة تحطيم الأرقام السابقة . ويمكنهم توزيع مسئوليات المنزل من خلال اتفاقيات المكسب/ المكسب التى تمحى التذمر المستمر ، وتمكن الآباء من فعل الأشياء التى باستطاعتهم القيام بها فقط .

ذات مرة روى لى صديق قصة فيلم رسوم متحركة كان قد شاهده ويدور حول طفلين يتحدثان معًا . حيث قال أحد الطفلين " إذا لم توقظنا أمى مبكراً سنتأخر على المدرسة " . هذه الكلمات جعلته ينتبه إلى المشاكل التى تتعرض لها الأسر التى تفتقر إلى التنظيم وتحمل المسئولية على أساس المكسب/ المكسب .

إن فلسفة المكسب/ المكسب تحمل الفرد مسئولية تحقيق نتائج محددة فى إطار إرشادات واضحة والموارد المتاحة . كما أنها تجعل الشخص مسئولاً عن التوصل إلى نتائج وتقييمها وتحدد العواقب التى تعتبر نتيجة طبيعية للأداء . وتصنع أنظمة المكسب/ المكسب بيئة تدعم وتعزز اتفاقيات الأداء على أساس المكسب/ المكسب .

العمليات

لا توجد أى طريقة لتحقيق أهداف وغايات مبدأ المكسب/ المكسب من خلال وسائل المكسب/ الخسارة ، أو الخسارة/ المكسب . فلا يمكنك أن تقول " أنت ستفكر من منطلق مبدأ المكسب/ المكسب سواء شئت أو أبيت " . ولكن التركيز هو كيف تصل إلى حل قائم على المكسب/ المكسب .

ولقد حقق " روجر فيشر" و " وليام أورى" وهما أستاذا قانون بجامعة هارفاد عملاً رائعًا فيما أطلقا عليه طريقة " المبدأ" مقابل " المركز" فى عقد الصفقات فى كتابهما المذهل المفيد " *Getting to yes* " وعلى الرغم من أن تعبير

www.ibtesama.com Exclusive

المكسب/ المكسب لم يستخدم إلا أن الروح والفلسفة الواضحة فى الكتاب تتوافق مع مبدأ المكسب/ المكسب .

ويقترحان أن جوهر التفاوض وفقاً لمبدأ هو فصل الشخص عن المشكلة والتركيز على المصالح لا الأوضاع ، وابتكار الحلول التى تحقق مكسباً مشتركًا ، والإصرار على المعايير الموضوعية - بعض المقاييس أو المبادئ الخارجية التى يتفق عليها الطرفان .

وخلال عملى مع العديد من الناس والمؤسسات التى تسعى للحصول على حلول المكسب/ المكسب ، أقترح عليهم أن يشتركوا فى عملية مكونة من أربع خطوات:

الأولى: انظر إلى المشكلة من وجهة نظر الآخرين . واسع جاهدًا من أجل الفهم والتعبير عن الاحتياجات والمخاوف الخاصة بالطرف الآخر بنفس الطريقة التى يفهم ويعبر عنها بها أو حتى بطريقة أفضل .

الثانية: حدد المشكلات والاهتمامات الأساسية (ليس الأوضاع) المتعلقة بالموضوع .

الثالثة: حدد النتائج التى تشكل حلاً مقبولاً تمامًا .

الرابعة: حدد الخيارات الجديدة الممكنة لتحقيق هذه النتائج .

وتتعامل العادتان الخامسة والسادسة تعاملاً مباشرًا مع اثنين من العناصر المتضمنة فى هذه العملية ، وخلال الفصلين التاليين سنغوص فى أعماقهما .

ولكن عند هذه النقطة بالتحديد ، أود الإشارة إلى العلاقة المتداخلة بين طبيعة عملية المكسب/ المكسب وبين جوهر مبدأ المكسب/ المكسب نفسه . الطريقة الوحيدة للتوصل إلى حلول المكسب/ المكسب هى من خلال عمليات المكسب/ المكسب - الغاية والوسيلة هما نفس الشىء .

والمكسب/ المكسب ليس تقنية شخصية . فهو تصور ذهنى كامل للتفاعل الإنسانى . وهو ينبع من شخصية صادقة وناضجة ومن عقلية الوفرة . وينمو من الثقة الكبيرة التى تسود العلاقات . وهو يتجسد فى الاتفاقيات التى توضح وتدمر التوقعات والإنجازات بفعالية كما يتحقق من خلال العملية التى أصبحنا مستعدين الآن لدراستها بشكل كامل فى العادتين الخامسة والسادسة .

www.ibtesama.com Exclusive

مقترحات للتطبيق

١ . فكر فى التفاعل التالى حيث ستحاول التوصل إلى اتفاق حول الحل أو التفاوض بشأنه . والتزم بالحفاظ على التوازن بين الشجاعة ومراعاة شعور الآخرين .

٢ . ضع قائمة بالعقبات التى تعوق تطبيقك للتصور الذهنى المكسب/ المكسب . وحدد ما الذى يمكنك القيام به فى إطار دائرة تأثيرك لإزالة تلك العقبات .

٣ . اختر علاقة بعينها حيث تود إبرام اتفاق المكسب/ المكسب . وحاول أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر واكتب بوضوح كيف تعتقد أن الشخص الآخر يرى الحل . ثم اكتب قائمة - من منظورك - تضم النتائج التى تشكل المكسب فى رأيك . توجه إلى الشخص الآخر واسأله حول استعداده للتواصل معك والتوصل إلى اتفاق وحل يحقق المنفعة المشتركة .

٤ . حدد ثلاث علاقات أساسية فى حياتك . وحاول تحديد حجم رصيد بنك المشاعر فى كل علاقة . واكتب الوسائل المحددة التى يمكنك استخدامها لزيادة الرصيد فى كل علاقة .

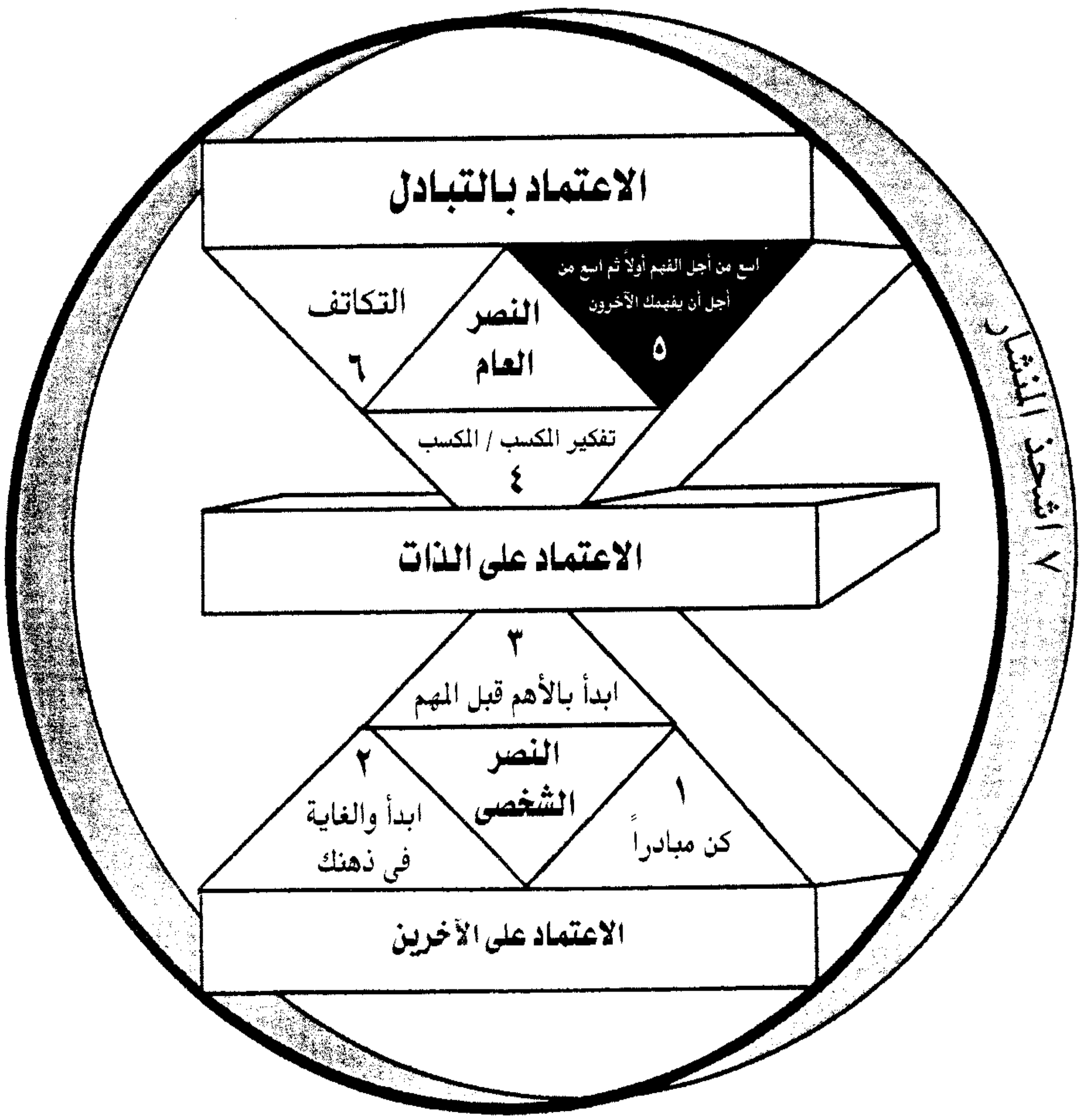
٥ . فكر بعمق فى النص الخاص بك . هل هو المكسب / الخسارة ؟ وكيف يؤثر هذا النص على تعاملاتك مع الآخرين ؟ وهل بإمكانك تحديد المصدر الأساسى لهذا النص ؟ وحدد هل تخدم هذه النصوص واقعك الحالى .

٦ . حاول تحديد شخص يمثل نموذجاً للتفكير على أساس المكسب/ المكسب والذى حتى فى أصعب المواقف يحقق فعلاً فائدة مشتركة . والآن حدد من هو هذا الشخص الذى ستراقبه عن كثب لتتعلم منه .

** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

العادة الخامسة

اسع من أجل الفهم أولاً ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون



www.ibtesama.com Exclusive

مبادئ تواصل التقمص العاطفى

للقلب أحكام لا يعرفها أحد .

بسكال

لنفترض أنك كنت تعانى من مشكلة فى عينك وقررت الذهاب إلى طبيب العيون . وبعد أن استمع الطبيب إلى شكواك خلع نظارته وأعطاك إياها .

وقال لك " ارتدها من فضلك . إننى أرتديها منذ عشر سنوات وقد ساعدتنى بالفعل . ويمكنك الاحتفاظ بهذه النظارة حيث إن لدى واحدة إضافية بالمنزل " .

وضعت النظارة على عينيك ولكنها زادت المشكلة سوءًا .

فصحت قائلا " إنها مريعة ! لا أرى أى شىء" .

فسألك الطبيب " حسنًا ، ما الخطب ؟ إنها جيدة معى . حاول بجد أكثر " .

فقلت مصرًا " إننى أحاول . أشعر بأن كل شيء معتم وغير واضح " .

" حسنًا ، ما خطبك ؟ حاول التفكير بإيجابية " .

" حسنًا ، لا أستطيع رؤية أى شىء " .

فوبخك قائلاً " يالك من شخص جاحد ، بعد كل ما فعلته لمساعدتك ! " .

ما هى فرص عودتك إلى هذا الطبيب إذا احتجت إلى المساعدة ؟ بالطبع ليست فرصًا كبيرة على حد اعتقادى . فأنت لن تثق فى إنسان لا يشخص الحالة قبل أن يصف العلاج .

www.ibtesama.com Exclusive

ولكن كم مرة نشخص الحالة قبل أن نصف العلاج فى الأمور المتعلقة بالتواصل ؟

" هيا يا حبيبى أخبرنى كيف تشعر . أعلم أن هذا صعب ولكننى سأحاول أن أفهم" .

" لا أعرف يا أمي . ستعتقدين أنى غبى " .

" بالطبع لن أعتقد هذا يا حبيبى لا أحد يهتم لأمرك مثلى . فكل ما يهمنى هو سعادتك لماذا أنت تعيس إذن ؟ " .

" لا أعرف" .

" هيا يا حبيبى ما الخطب ؟ " .

" حسنًا ، سأخبرك الحقيقة . أنا لا أود الذهاب إلى المدرسة بعد الآن " .

هتفت غير مصدقة " ماذا ؟ ماذا تقصد بأنك لا تود الذهاب إلى المدرسة ؟ بعد كل التضحيات التى ضحيتها من أجل تعليمك! إن التعليم هو أساس مستقبلك . وإذا عملت بجد مثل شقيقتك ستحب المدرسة . لقد نصحناك مراراً وتكراراً وقلنا لك أنك تمتلك القدرة ولكنك لا تبذل الجهد المطلوب . لذا حاول بجد أكثر . وليكن توجهك حيال المدرسة توجهًا إيجابيًا " .

سكت لبرهة .

" والآن أخبرنى كيف تشعر " .

هذا دأبنا جميعًا نندفع ونحاول إصلاح الأمور من خلال النصيحة السديدة . ولكننا غالبًا ما نخفق فى أخذ الوقت اللازم من أجل التشخيص وفهم المشكلة فهمًا جيدًا .

ولو أننى سألخص فى جملة واحدة أهم مبدأ تعلمته فى مجال العلاقات بين الناس لقلت: حاول أن تفهم أولاً ثم حاول أن تكون مفهومًا . وهذا المبدأ هو مفتاح التواصل الفعال بين الناس .

الشخصية والتواصل

أنت الآن تقرأ الكتاب الذى ألفته . إن القراءة والكتابة هما شكلان من أشكال التواصل وكذلك التحدث والإنصات . وفى الحقيقة هذه هى الأنواع

www.ibtesama.com Exclusive

الأربعة الأساسية للتواصل . والآن فكر فى كل الساعات التى تمضيها من أجل القيام بواحد على الأقل من تلك الأنواع الأربعة . وتعد المقدرة على إتقانها جميعاً إتقانًا جيدا ضرورية من أجل تحقيق فعاليتك .

ويعد التواصل واحداً من أهم المهارات فى الحياة . فنحن نمضى معظم ساعات اليقظة فى التواصل . ولكن فكر فى هذا : لقد أمضيت سنوات فى تعلم القراءة والكتابة ، وسنوات فى تعلم كيف تتحدث . ولكن ماذا عن الإنصات ؟ ما هو التدريب أو التعليم الذى تلقيته لتتمكن من الإنصات وبالتالى تفهم الشخص الآخر فهمًا عميقًا فى إطار مرجعيته ؟

عدد قليل جدًا من الناس هم من تلقوا تدريبًا على الإنصات . وهذا التدريب يقتصر فى معظم أجزائه على الأخلاق الشخصية مبتعداً عن قاعدة الشخصية وقاعدة العلاقة على الرغم من أنهما ضروريان من أجل فهم الشخص الآخر .

وإذا أردت التعامل معى تعاملاً فعالاً والتأثير على ـ سواء كنت زوجك أو طفلك أو جارك أو رئيسك فى العمل أو زميلك أو صديقك ـ ستحتاج إلى فهمى أولاً وأنت لا يمكنك القيام بذلك مستخدمًا التقنية فقط . فأنا إذا شعرت بأنك تستخدم تقنية سيتولد بداخلى إحساس بالازدواجية والتلاعب . وسوف أتساءل لماذا تفعل هذا معى وما هو دافعك . ولن أشعر بما يكفى من الأمان لأكون منفتحًا معك .

إذن المفتاح الحقيقى للتأثير على هو سلوكك الحقيقى . وأن تكون مثالاً هو أمر ينشأ طبيعيًا من شخصيتك أو من طبيعتك الحقيقية ـ لا ما يقوله الآخرون عنك أو الفكرة التى تريد أن أكونها عنك . فهو واضح من خلال تجربتى الحقيقية معك .

وشخصيتك فى حالة مستمرة من الإشعاع والتواصل . ومن خلالها وعلى المدى البعيد ستتولد بداخلى الثقة فيك وفى جهودك أو تنعدم هذه الثقة .

وإذا كانت حياتك تتأرجح بين الساخن والبارد ، وإذا كنت ناقدًا وعطوفًا فى الوقت ذاته ، وفوق كل هذا إذا كان أداؤك الشخصى لا يتماشى مع أدائك العام سيغدو من العسير علىّ الانفتاح معك . وبقدر رغبتى بل واحتياجى إلى حبك وتأثيرك لن أشعر بالقدر الكافى من الأمان بحيث أكشف لك عن خياراتى وتجاربى ومشاعرى . ومن يعرف ما قد يحدث ؟

www.ibtesama.com Exclusive

ولكن لو لم أكن منفتحًا معك ولو لم تفهمني ، وتفهم وضعي المتفرد ومشاعري لن تعرف كيف تقدم لي النصيحة أو المشورة . وسيكون ما تقوله جيدًا ولا بأس به ولكنه لا يناسبني .

وربما تخبرني بأنك مهتم لأمري وتقدرني . وأنا أود تصديقك . ولكن كيف تقدرني بينما أنت لا تفهمني حتى فكل ما تقدمه لي هو كلمات وأنا ليس بمقدوري الوثوق بهذه الكلمات .

وأنا أيضًا غاضب ودفاعي - وربما أشعر بذنب وخوف كبيرين - ومن ثم يصعب التأثير في ، وربما أحتاج من داخلي إلى كل كلمة قد تقولها لي .

فإلا إذا أثر تفردي فيك لن أتأثر بنصيحتك . لذا إذا أردت أن تكون فعالاً في عادة التواصل بين الناس لن تكفي التقنية بمفردها ، بل لابد أن تبني مهارات الإنصات وفقًا للتقمص العاطفي على أساس الشخصية التي تحث على الانفتاح والثقة . ولابد أن تبني رصيدًا في بنك المشاعر لأنه يخلق نوعاً من التجارة بين القلوب .

الإنصات وفقًا للتقمص العاطفي

إن مقولة " حاول أن تفهم أولاً " تنطوي على تغيير عميق في التصور الذهني . فنحن في العادة نسعى كي يفهمنا الآخرون أولاً . فمعظم الناس لا ينصتون بنية الفهم بل ينصتون بنية الرد . وهم إما يتحدثون أو يعدون أنفسهم للرد . ومن ثم فهم ينتقون كل ما يستمعون إليه من خلال تصوراتهم الذهنية ويقرأون سيرهم الذاتية في حياة الناس .

" أنا أعرف شعورك جيدًا ! " .

" لقد مررت بنفس التجربة من قبل . دعني أقص عليك تجربتي " .

وهم يسقطون ما يدور في منازلهم على سلوكيات الآخرين . ويصفون نظاراتهم الخاصة كعلاج لجميع من يتعاملون معهم .

وإذا كانت لديهم مشكلة مع شخص ما - ابن أو ابنة أو زوج أو موظف - يكون توجههم هو " هذا الشخص لا يفهمني " .

ذات مرة قال لي أحد الآباء " لا أستطيع فهم طفلي . إنه لا يريد الإنصات إليّ " .

www.ibtesama.com Exclusive

فأجبته " دعنى أعيد ما قلت . أنت لا تفهم ابنك لأنه لا يريد الإنصات إليك ؟ " .

فأجابنى " هذا صحيح" .

فقلت له " دعنى أحاول مرة أخرى أنت لا تفهم ابنك لأنه لا يريد الإنصات إليك ؟ " .

فأجابنى بصبر نافد " هذا ما قلت" .

" أعتقد أنك لتفهم شخص آخر تحتاج إلى الإنصات إليه أولا" .

ثم قال " حقاً ؟ " ، وبعد فترة صمت قال " حقاً ! " وكأن ضوء الفجر يزحف فتنقشع الظلمة . " نعم! ولكننى أفهمه وأعلم ما يمر به . أنا نفسى مررت بالتجربة ذاتها . وأعتقد أن ما لا أفهمه هو سبب عدم إنصاته إلىّ " .

ولم تكن فكرة هذا الرجل عما يدور داخل رأس ولده فكرة غامضة . ولكنه كان ينظر داخل رأسه هو معتقدًا أنه بذلك يرى العالم بما فى ذلك ابنه .

وكذلك الحال مع العديد منا . فنحن نرى أننا على صواب وتغلب علينا سيرتنا الذاتية وكل ما نرغب فيه أن يفهمنا الآخر . وتتحول حواراتنا إلى مجموعة من الحوارات الفردية دون أن نفهم بالفعل ما يدور داخل عقل الطرف الآخر .

وعندما يتحدث شخص آخر عادة ما " ننصت" عند مستوى واحد من أربعة مستويات . فربما نتجاهل الشخص الآخر ولا ننصت له على الإطلاق . وربما نتظاهر بالإنصات " حقًا ، نعم نعم صحيح" . وربما نمارس الإنصات الانتقائى ؛ أى نسمع أجزاء معينة من المحادثة . وغالبًا ما نأتى بهذا عندما نستمع إلى ثرثرة طفل فى مرحلة ما قبل المدرسة . أو ربما نمارس الإنصات اليقظ ، ونولى اهتمامًا للكلام الذى يقال ونركز طاقتنا عليه . ولكن القليل منا هو من يمارس المستوى الخامس ، أعلى شكل من أشكال الإنصات ـ الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى .

وعندما أقول الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى لا أشير إلى تقنيات الإنصات النشط أو الانعكاسى والذى يتضمن فى الأساس محاكاة ما يقوله شخص آخر . فهذا النوع من الإنصات يقوم على أساس المهارة ويبعد عن الشخصية والعلاقات وغالبًا ما يمثل إهانة " للمستمعين " . كما أنه مستمد من السيرة الذاتية . وإذا

www.ibtesama.com Exclusive

مارست مثل هذه التقنيات قد لا تسقط سيرتك الذاتية فى التفاعل الفعلى ؛ ولكن سوف يكون دافعك للإنصات مستمدًا من السيرة الذاتية . وسوف تنصت مستخدمًا المهارات الانعكاسية ولكنك سوف تستمع بنية الرد والسيطرة والتلاعب .

وعندما أقول الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى أعنى الإنصات بنية الفهم . وأقصد أن تسعى أن تفهم أولاً ، أى أن تفهم بالفعل . وهو تصور ذهنى مختلف تمامًا .

والإنصات وفقًا للتقمص العاطفى يمكنك من الغوص فى أعماق إطار مرجعية شخص آخر . فأنت تنفذ خلاله وترى العالم بالطريقة التى يراه الشخص بها وتفهم تصوره الذهنى وتفهم شعوره .

ويختلف التقمص العاطفى عن التعاطف . فالتعاطف هو شكل من أشكال الاتفاق ، وهو شكل من أشكال الأحكام وفى بعض الأحيان يكون التعاطف هو العاطفة والاستجابة الأكثر ملاءمة . ولكن فى الغالب يتغذى الناس على التعاطف . فهو يجعلهم تابعين للآخرين . وجوهر الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى ليس الاتفاق مع الشخص ، بل هو فهمك الكامل والعميق للشخص على مستوى المشاعر والعقل .

وينطوى الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى على أكثر من مجرد تسجيل الكلمات أو التفكير فيها مليًا أو حتى فهمها . فوفقًا لتقديرات خبراء التواصل ١٠٪ فقط من تواصلنا يتم من خلال الكلمات ، و٣٠٪ من خلال نبرات صوتنا ، و ٦٠٪ من خلال لغة الجسد . وبالنسبة للإنصات وفقًا للتقمص العاطفى فأنت تستمع بأذنيك ولكنك أيضًا ، وهو الأكثر أهمية ، تستمَع بعينيك وبقلبك . أنت تستمع للمشاعر وتستمع للسلوك . وتستخدم فصى المخ الأيمن والأيسر كذلك . وتشعر وتستشعر الآخر .

ويعتبر الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى مؤثرًا للغاية لأنه يمنحك بيانات دقيقة تعمل من خلالها . فبدلاً من إسقاط سيرتك الذاتية وافتراض الأفكار والمشاعر والدوافع والتفسيرات تتعامل مع الواقع الذى يجول بعقل وقلب الشخص الآخر . فأنت تنصت من أجل الفهم ، وتركز على تلقى تواصل عميق من داخل روح شخص آخر .

www.ibtesama.com Exclusive

علاوة على ذلك يعد الإنصات وفقاً للتقمص العاطفى هو مفتاح إيداع رصيد فى بنك المشاعر ، لأن ما من شىء تفعله يعتبر إيداعاً إلا إذا ما نظر إليه الشخص الآخر على أنه كذلك . فأنت قد تبذل قصارى جهدك كى تودع رصيداً فقط لتجده قد تحول إلى سحب حينما اعتبر الشخص الآخر جهودك تلك تلاعباً به ، أو أنها تخدم مصالحك الشخصية ، أو أنها تهدف لترهيبه ، أو أنها تفضل منك عليه لأنك لا تعرف ما يهمه حقاً .

ويعد الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى فى حد ذاته إيداعًا فى رصيد بنك المشاعر . وهو علاج وشفاء لأنه يمنح الشخص " هواء نفسيًا" .

فإذا اختفى كل الهواء فجأة من الحجرة التى تجلس بها الآن ، ما الذى سيحدث لاهتمامك بهذا الكتاب ؟ لن تهتم لأمر الكتاب ، ولن تهتم لأى شىء آخر عدا الحصول على الهواء . وسيكون البقاء على قيد الحياة هو دافعك وحافزك الوحيد .

ولكن الآن وبعد حصولك على الهواء لن يعود محفزاً لك . وهذه واحدة من أعظم الرؤى فى مجال الدوافع البشرية : الاحتياجات التى لبيت ليست محفزة . فالاحتياجات التى لم يتم تلبيتها هى فقط التى تحفز . ويأتى بعد البقاء على قيد الحياة أكبر حاجة للجنس البشرى وهى البقاء النفسى ـ أن تكون مفهومًا ومقبولاً ومقدرًا .

والإنصات إلى الآخرين بتقمص عاطفى يكون بمثابة منحهم الهواء النفسى . وبعد استيفاء هذه الحاجة الحيوية يمكنك التركيز على التأثير وحل المشاكل .

وتؤثر الحاجة إلى الهواء النفسى على التواصل فى جميع دروب الحياة .

* * *

وقد قمت بتدريس هذا المفهوم فى ندوة عقدت فى شيكاغو ذات مرة . حيث طلبت من المشاركين ممارسة الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى أثناء المساء . وفى صباح اليوم التالى نهض رجل وهو متحمس للأخبار التى يحملها .

قال " اسمح لى أن أخبرك بما حدث الليلة الماضية . كنت أحاول إتمام صفقة تجارية عقارية كبيرة وأنا هنا فى شيكاغو . والتقيت بالمسئولين ومحاميهم ووكيل عقارات آخر كان لديه عرض بديل .

" وبدا الأمر وكأننى على وشك خسارة الصفقة التى كنت أعمل عليها منذ ستة أشهر ، فقد كنت أضع جميع البيض فى هذه السلة بالمعنى الحقيقى

www.ibtesama.com Exclusive

للعبارة ، كل البيض . وانتابتنى حالة من الهلع . وفعلت كل ما بوسعى ـ وكل ما يمكننى لإتمام الصفقة ـ واستخدمت جميع تقنيات البيع التى أعرفها . وكانت محاولتى الأخيرة هى " هلا أجلنا اتخاذ القرار لفترة أطول ؟ " ولكن الصفقة كانت عاجلة وكانوا مستاءين من طول الفترة وبدا من الواضح أنهم سينهون الصفقة .

" لذا قلت لنفسى " لم لا تحاول ؟ لماذا لا أمارس ما تعلمته اليوم وأحاول الفهم أولا ثم أسعى كى يفهمونى بعد ذلك ؟ ليس لدى ما أخسره " " .

فقلت للرجل " دعنى أتبين إذا كنت أفهم حقاً ماهية وضعك ومخاوفك من تزكياتى . وعندما تشعر أننى فهمت سنرى ما إذا كان عرضى له علاقة بما تريد من عدمه" .

وحاولت جاهدًا وضع نفسى فى مكانه . وحاولت التعبير لفظياً عن احتياجاته ومخاوفه ، وبدأ الرجل يصبح منفتحًا .

" وكلما شعرت بالأشياء التى كان قلقاً حيالها والنتائج التى يتوقعها وعبرت عنها زاد انفتاح الرجل .

" وأخيرًا وفى منتصف المحادثة نهض الرجل وسار نحو الهاتف واتصل بزوجته وقال لها " لقد أتممنا الصفقة " .

وقال لى " وكنت مندهشًا للغاية ولم تزل دهشتى حتى الآن" .

لقد قام هذا الرجل بإيداع كبير فى رصيد بنك المشاعر بمنح هذا الرجل الهواء النفسى . فمع التساوى النسبى للعوامل الأخرى فى الأهمية تصبح الديناميكية البشرية أهم من الأبعاد التقنية للصفقة .

والسعى من أجل الفهم أولاً ، والتشخيص قبل وصف العلاج أمر شاق . ومن الأسهل على المدى القصير أن تعطى الشخص النظارة التى ظلت ملائمة لك لسنوات .

ولكن على المدى البعيد ستبلى هذه النظارة كلا من (إ) و (ق إ) . فليس بمقدورك تحقيق الحد الأقصى من إنتاج الاعتماد بالتبادل من خلال الفهم غير الدقيق لما يريد الآخرون . ولا يسعك تكوين (ق إ) جماعى ـ رصيد كبير فى بنك المشاعر ـ إذا شعر الناس الذين تتعامل معهم أنك لا تفهمهم .

www.ibtesama.com Exclusive

ويحمل الإنصات وفقا للتقمص العاطفى قدراً من المخاطرة . فهو يتطلب قدراً كبيراً من الأمن حتى تتمكن من تجربة الاستغراق فى الإنصات لأنك تفتح نفسك للتأثيرات . ومن ثم تكون عرضة للضرر . إنها مفارقة ؛ فكى تكون مؤثرًا ينبغى أن تتأثر . وهذا يعنى أن عليك أن تفهم .

ولهذا السبب تعتبر العادات الأولى والثانية والثالثة أساسية . فهى تمنحك الجوهر الثابت الذى لا يطوله تغيير ومحور المبادئ الذى من خلاله تتعامل مع الأضرار الخارجية التى قد تتعرض لها بسلام وقوة .

التشخيص قبل وصف العلاج

بالرغم من خطورته وصعوبته إلا أن السعى من أجل الفهم أولاً أو التشخيص قبل وصف العلاج هو مبدأ قويم يبدو جليًا فى دروب كثيرة من الحياة . وهو العلامة المميزة لجميع المتخصصين . فهو ضرورى لأطباء العيون ، وضرورى للطبيب . فأنت لن تثق فى العلاج الذى يصفه الطبيب إذا لم تثق فى تشخيصه أولاً .

عندما كانت ابنتنا جينى طفلة رضيعة عمرها شهران فقط ، مرضت أحد أيام السبت حيث كانت تقام مباراة كرة قدم لنادينا والتى كانت تسيطر على انتباه الجميع . ولقد كانت مباراة مهمة وكان الملعب يعج بأكثر من ٦٠٠٠٠ شخص . وبالطبع كنت، أنا وساندرا نود حضور المباراة لكننا لم نشأ ترك جينى بمفردها . فقد كانت تعانى من القيء والإسهال الأمر الذى أقلقنا للغاية .

وكان الطبيب حاضراً هذه المباراة . وهو لم يكن طبيبنا الخاص ولكنه كان الطبيب الذى ينبغى علينا الاتصال به عند حدوث حالة طارئة . وعندما ساءت حالة جينى قررنا أننا فى حاجة إلى مساعدة طبية .

واتصلت ساندرا بالاستاد وطلبته على الجهاز الطنان . وكان هذا فى وقت حرج للمباراة . واستشعرت ساندرا الغضب فى نبرة صوته وهو يقول " نعم" ما الأمر ؟ " .

" أنا السيدة كوفى يا دكتور . إننا قلقان للغاية على ابنتنا جينى " .

فسألها " ما هى حالتها ؟ " .

www.ibtesama.com Exclusive

أخذت ساندرا تصف له الأعراض ، فقال لها " حسنًا سأصف لها العلاج . ما هى الصيدلية التى تتعاملون معها ؟ " .

وعندما أغلقت ساندرا الهاتف شعرت أنها فى عجلتها لم تخبره بكل البيانات ؛ ولكن ما أخبرته به كان كافيًا .

فسألتها " هل تعتقدين أنه يعرف أن جينى طفلة رضيعة ؟ " .

فأجابتنى ساندرا " أنا واثقة أنه يعرف هذا" .

" ولكنه ليس طبيبنا ، إنه حتى لم يعالجها من قبل" .

" حسنًا أثق أنه يعرف" .

" هل أنت على استعداد لإعطائها دواء ما لم تكونى متأكدة منه ؟ " .

صمتت ساندرا لبرهة ، وأخيرًا قالت " ما الذى سنفعله ؟ " .

فقلت لها " عاودى الاتصال به " .

فأجابتنى ساندرا " اتصل أنت به " .

وبالفعل اتصلت به ورن جهازه الطنان مرة أخرى أثناء المباراة . وقلت له " إنه أنا يا دكتور ، عندما وصفت الدواء هل كنت تعلم أن جينى رضيعة عمرها شهران فقط ؟ " .

فصاح الدكتور " كلا ، لم أعرف ذلك كان تصرفاً حكيماً منك أن عاودت الاتصال بى . سأغير العلاج فورًا " .

إنك إذا لم تثق فى التشخيص لن تثق فى العلاج الموصوف .

وينطبق هذا المبدأ أيضًا على المبيعات . فالبائعون الذين يتميزون بالفعالية يحاولون أولاً فهم احتياجات العميل ومخاوفه وحالته . والبائع الهاوى يبيع المنتج أما البائع المحترف فيبيع حلولاً للاحتياجات والمشاكل . وهما أمران مختلفان كل الاختلاف . فيتعلم البائع المحترف كيف يشخص وكيف يفهم . كما أنه يتعلم أيضًا كيف يربط بين احتياجات الناس ومنتجاته وخدماته . ولابد أن يتحلى بالأمانة ليقول " إن منتجى أو خدمتى لن تفى بغرضك" إذا استدعى الأمر .

والتشخيص قبل وصف العلاج ضرورى فى القانون . فالمحامى المحترف يجمع الحقائق أولا ليفهم الموقف ويفهم القوانين وإجراءات التقاضى قبل أن يعد

www.ibtesama.com Exclusive

القضية . أما المحامى الجيد فيكتب معارضة لمرافعة النائب العام قبل أن يكتب مرافعته .

كما ينطبق هذا المبدأ أيضًا على تصميم المنتجات . فيمكنك تخيل شخص ما فى شركة يقول " إن إجراء أبحاث المستهلكين هو أمر خاص بالأغبياء . دعنا نصمم المنتجات " . وبعبارة أخرى لننس الفهم وعادات الشراء الخاصة بالمستهلكين والدوافع - ونقوم فقط بتصميم المنتجات . بالطبع لن يفلح هذا المبدأ أبدًا .

والمهندس الجيد يدرس القوى وضغوط العمل قبل أن يشرع فى وضع التصميم للجسر . والمعلم الجيد سيقيم الفصل قبل أن يشرع فى التدريس . والطالب الجيد يفهم قبل أن يجيب ، والوالد الجيد سيفهم قبل التقييم وإصدار الأحكام . ومفتاح الحكم السديد هو الفهم . وإذا أصدرت الحكم فى البداية لن يتمكن الشخص من الفهم أبدًا .

لذا فإن السعى للفهم أولاً هو مبدأ قويم يمكن اقتفاء أثره فى جميع مناحى الحياة . وهو مبدأ عام مسيطر ، ولكن تكمن قوته العظمى فى منطقة العلاقات الجماعية .

أربع استجابات مستمدة من السيرة الذاتية

عندما يكون الإنصات مستمدًا من السيرة الذاتية ننزع إلى الاستجابة بواحدة من أربع طرق . نقيم - إما أن نقبل أو نرفض، أو نستجوب - نطرح أسئلة مستمدة من إطار مرجعيتنا ، أو نقدم النصيحة - نعطى مشورة أساسها خبرتنا الشخصية ، أو نفسر - نحاول تبين ماهية الناس لتفسير دوافعهم وسلوكهم وفقًا لدوافعنا وسلوكنا .

وتنبثق هذه الاستجابات منا طبيعيًا . ونحن مبرمجون عليها ، ونعيش حول نماذجها طوال الوقت . ولكن كيف تأثر على قدرتنا على الفهم الحقيقى ؟

فإذا كنت أحاول التواصل مع ابنى هل سيكون منفتحاً معى إذا كنت أقيم كل ما يقول قبل أن يوضحه لى ؟ هل أمنحه الهواء النفسى ؟

وكيف يكون شعوره عندما أستجوبه ؟ إن الاستجواب هو لعبة العشرين سؤالاً . وهو مستمد من السيرة الذاتية وهو يسيطر ويغزو . كما أنه منطقى . ولغة المنطق تختلف عن لغة العواطف والمشاعر . ويمكنك ممارسة لعبة

www.ibtesama.com Exclusive

العشرين سؤالاً طوال اليوم دون أن تكتشف ما هى الأشياء التى تهم الشخص الآخر . ويعتبر الاستجواب المستمر أحد أهم أسباب التباعد بين الآباء والأبناء .

" كيف تسير الأمور يا بنى ؟ " .

" لا بأس بها" .

" ما الذى كان يحدث مؤخرًا ؟ " .

" لا شيء" .

" ما هى الأشياء المتعة فى المدرسة ؟ " .

" ليس الكثير" .

" وما هى خططك لعطلة نهاية الأسبوع ؟ " .

" لا أعرف" .

وعندما يتحدث إلى أحد أصدقائه لا يمكنك إبعاده عن الهاتف ، ولكن عندما يتحدث إليك لا تحصل منه سوى على كلمة أو اثنتين . ويتعامل مع منزلك على أنه نزل ينام ويأكل فيه ولكنه لا يشارك فى القيام بأى شيء ولا ينفتح معك .

وعندما تفكر فى الأمر بصدق ، ستدرك هذه الحقيقة: ما الذى قد دفعه إلى الانفتاح معك إذا كنت كل مرة يفعل فيها هذا تغرقه بنصائح مستمدة من سيرتك الذاتية وعبارات " لقد قلت لك .. " .

ونحن جميعًا غارقون فى تلك الاستجابات ومبرمجون عليها حتى أننا لا نعرف متى نستخدمها . ولقد علمت هذا المفهوم للآلاف فى ندوات عقدتها فى طول البلاد وعرضها ، وحينما كنا نشرع فى لعب دور الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى حتى يصابوا جميعًا بالصدمة ويبدأون فى النهاية فى الإنصات إلى استجاباتهم التقليدية . ولكن حينما يشرعون فى استيعاب طريقة استجاباتهم الطبيعية ويتعلمون كيف ينصتون إلى بعضهم البعض وفقًا للتقمص العاطفى حتى يروا النتائج الهائلة التى تظهر فى التواصل . وبالنسبة للكثيرين ، يصبح مبدأ " اسعِ للفهم أولاً " الأكثر إثارة والأكثر قابلية للتطبيق من بين العادات السبع جميعاً .

والآن لنلق نظرة على طبيعة التواصل المثالى بين الأب والابن المراهق . انظر إلى كلمات الأب فى إطار الاستجابات الأربع المختلفة التى ذكرناها .

www.ibtesama.com Exclusive

" يا إلهي ، أبى لقد نلت كفايتى! إن المدرسة تصلح للسخفاء فقط" .

" ما الأمر يا بنى ؟ " (الاستجواب) .

" إنها غير عملية بالمرة . لا أستفيد منها فى شيء " .

" حسناً ، لا يمكنك رؤية فائدة الذهاب إلى المدرسة الآن . لقد ساورنى نفس الشعور وأنا فى مثل سنك وأتذكر كيف بدا أن بعض المواد كانت عديمة القيمة وتضييع للوقت . ولكن فيما بعد تبين أن تلك المواد كانت مفيدة لى . فقط اصبر قليلاً . امنح نفسك بعض الوقت" . (نصيحة) .

" لقد أمضيت فيها عشر سنوات من عمرى . فهل تستطيع أن تخبرنى بماذا ستفيدنى x زائد y عندما أصبح ميكانيكى سيارات ؟ " .

" ميكانيكى سيارات ؟ لابد أنك تمزح" (تقييم) .

" كلا لا أمزح . انظر إلى جو . لقد ترك المدرسة ويعمل فى السيارات ويجنى الكثير من المال . أليس هذا عمليًا ؟ " .

" قد يبدو الأمر كذلك الآن . ولكن بعد عدة سنوات من الآن سيتمنى جو لو أنه بقى بالمدرسة . وأنت لا تريد أن تكون ميكانيكى سيارات بالفعل بل أنت فى حاجة إلى التعليم لتكون شيئاً أفضل " (نصيحة) .

" لا أعرف . ولكن أرى جو ميسوراً" .

" يا بنى هل حاولت بالفعل ؟ " . (استجواب وتقييم) .

" أنا فى المدرسة الثانوية منذ عامين حتى الآن . وقد حاولت بالفعل . إنها مضيعة للوقت" .

" إنها مدرسة محترمة جدًا . امنحهم بعض الوقت" . (نصيحة وتقييم) .

" حسنًا ، باقى الشباب ينتابهم نفس الشعور" .

" هل تدرك مدى التضحيات التى بذلتها أنا ووالدتك لتنضم إلى هذه المدرسة ؟ لا يمكنك ترك المدرسة بعد أن وصلت إلى هذه المرحلة" (تقييم) .

" أبى أعلم أنكما ضحيتما من أجلى ، ولكن الأمر لا يستحق " .

" انظر ، ربما إذا أمضيت المزيد من الوقت فى أداء فروضك المنزلية وقللت من وقت مشاهدتك للتليفزيون ... " (نصيحة وتقييم) .

" انظر يا أبى . لا بأس ... لا عليك! لا أود التحدث عن هذا الأمر على أية حال " .

www.ibtesama.com Exclusive

من الواضح أن الوالد حسن النية . ومن الواضح أنه يرغب فى تقديم المساعدة . ولكن هل شرع حتى فى فهم ابنه ؟

والآن لنلق نظرة متفحصة على الابن ـ ليس كلماته فحسب ولكن أفكاره ومشاعره والتأثير المحتمل لأجزاء من استجابات والده المستمدة من سيرته الذاتية .

" يا إلهي ، أبى لقد نلت كفايتى! إن المدرسة تصلح للسخفاء فقط" . (أود أن أتحدث إليك لجذب انتباهك) .

" ما الأمر يا بنى ؟ " (أنت مهتم وهو أمر جيد) .

" إنها غير عملية بالمرة . لا أستفيد منها فى شيء" (أعانى من مشكلة فى المدرسة ، ينتابنى شعور سيئ للغاية) .

" حسناً ، لا يمكنك رؤية فائدة الذهاب إلى المدرسة الآن . لقد ساورنى نفس الشعور وأنا فى مثل سنك" (كلا! ها هو الفصل الثالث من سيرة والدى الذاتية . ليس هذا ما أود التحدث عنه . ولا يهمنى بالفعل معرفة الأميال التى كان يضطر أن يقطعها عبر الثلج ليذهب إلى المدرسة بينما لم يكن لديه حذاء للثلج . أود الدخول فى صلب المشكلة) . " وأتذكر كيف بدا أن بعض المواد كانت عديمة القيمة وتضييعاً للوقت . ولكن فيما بعد تبين أن تلك المواد مفيدة لى . فقط اصبر قليلاً . امنح نفسك بعض الوقت" . (الوقت لن يحل المشكلة . ليتنى أستطيع إخباره ليتنى أستطيع البوح بما يجيش فى صدرى) .

" لقد أمضيت فيها عشر سنوات من عمرى . فهل تستطيع أن تخبرنى بماذا ستفيدنى x زائد y لى عندما أصبح ميكانيكى سيارات ؟ " .

" ميكانيكى سيارات ؟ لابد أنك تمزح" (إنه لن يحبنى إذا أصبحت ميكانيكى سيارات ولن يحبنى لو لم أنه المدرسة . لابد أن أصيغ له مبررات لما أقول) .

" كلا ، لا أمزح انظر إلى جو . لقد ترك المدرسة ويعمل فى السيارات ويجنى الكثير من المال . أليس هذا عمليًا ؟ " .

" قد يبدو الأمر كذلك الآن . ولكن بعد عدة سنوات من الآن سيتمنى جو لو أنه بقى بالمدرسة " (يا إلهى ها هى المحاضرة رقم ستة عشر حول قيمة

www.ibtesama.com Exclusive

التعليم) . " وأنت لا تريد أن تكون ميكانيكى سيارات بالفعل" (وما أدراك يا أبي ؟ هل لديك أى فكرة عما أريد ؟) . " بل أنت فى حاجة إلى التعليم لتكون شيئاً أفضل" .

" لا أعرف . ولكن أرى جوٍ ميسور الحال" . (إنه ليس فاشلاً ، إنه لم ينه دراسته ومع ذلك هو ليس فاشلاً) .

" يا بنى هل حاولت بالفعل ؟ " (إننا نلف وندور دون التوصل لشيء . لو فقط تنصت إلىّ ، لأننى أود أن أتحدث إليك عن موضوع مهم) .

" أنا فى المدرسة الثانوية منذ عامين حتى الآن . وقد حاولت بالفعل . إنها مضيعة للوقت" .

" إنها مدرسة محترمة جدًا . امنحهم بعض الوقت" . (حسنًا رائع نحن الآن نتحدث عن المصداقية . ليتنى أستطيع التحدث عما أريد) .

" حسنًا باقى الشباب ينتابهم نفس الشعور" (أنا أيضًا أتمتع بالمصداقية . ولست غبيًا) .

" هل تدرك مدى التضحيات التى بذلتها أنا ووالدتك لتنضم إلى هذه المدرسة ؟ " (لا ، ها هى رحلة الشعور بالذنب قد بدأت . ربما أكون غبيًا والمدرسة رائعة ، وأبى وأمى رائعان وأنا الغبى) . " لا يمكنك ترك المدرسة بعد أن وصلت إلى هذه المرحلة " .

" أبى أعلم أنكما ضحيتما من أجلى ولكن الأمر لا يستحق" . (أنت لا تفهمنى) .

" انظر ، ربما إذا أمضيت المزيد من الوقت فى أداء فروضك المنزلية وقللت من وقت مشاهدتك للتليفزيون ... " (ليس هذا مكمن المشكلة يا أبى ! ليست هذه هى المشكلة بالمرة! لن أستطيع إخبارك أبدًا . لقد كنت غبيًا عندما حاولت) .

" انظر يا أبى لا بأس ... لا عليك . لا أود التحدث عن هذا الأمر على أية حال" .

والآن هل تستطيع أن ترى إلى أى مدى نكون مقيدين عندما نحاول فهم الآخرين على أساس الكلمات فحسب ، لاسيما عندما ننظر إلى الشخص من

www.ibtesama.com Exclusive

خلال نظارتنا ؟ هل تستطيع أن ترى مدى قصور استجابتنا المستمدة من سيرتنا الذاتية بالنسبة لشخص يحاول جاهدًا حثنا على فهم سيرته الذاتية ؟

إنك لن تتمكن من الولوج داخل شخص آخر لترى العالم بعينيه ما لم تنم بداخلك رغبة خالصة وسمات شخصية قوية ورصيد إيجابى فى بنك المشاعر بالإضافة إلى مهارات الاستماع وفقًا للتقمص العاطفى .

والمهارات - والتى هى قمة جبل الثلج الخاص بالإنصات وفقًا للتقمص العاطفى - تنطوى على أربع مراحل تطويرية .

الأولى والأقل فعالية هى محاكاة المحتوى . وهى المهارة التى تدرس فى الإنصات " النشط" أو " الانعكاسى ، وبدون أساس من الشخصية والعلاقات ستعتبر المحاكاة إهانة للناس كما أنها تتسبب فى انغلاقهم . ومع ذلك فهى مهارة من المرحلة الأولى لأنها على الأقل تدفعك إلى الاستماع إلى ما يقال .

ومحاكاة المحتوى سهل . فكل ما عليك فعله هو الاستماع إلى الكلمات التى تخرج من فم شخص آخر وتكررها . إنك بالكاد تستخدم عقلك .

" يا إلهي ، أبى لقد نلت كفايتى . إن المدرسة تصلح للسخفاء فقط " .

" هل نلت كفايتك ، وتعتقد أن المدرسة تصلح للسخفاء فقط " .

إن ما فعلته هو تكرار المحتوى الذى قيل . لا فأنت لم تقيم أو تستجوب أو تنصح أو تفسر . ولكنك على الأقل أظهرت اهتمامك بكلماته . ولكن كى تفهم ، عليك بذل المزيد من الجهد .

أما المرحلة الثانية من مراحل الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى فهى إعادة صياغة المحتوى . وهى أكثر فعالية بعض الشىء ولكنها لازالت مقتصرة على التواصل اللفظى .

" يا إلهى ، أبى لقد نلت كفايتى إن المدرسة تصلح للسخفاء فقط" .

" لا تريد الذهاب إلى المدرسة بعد الآن" .

هذه المرة أضفت المعنى الذى يقصده لكلماتك . وأنت الآن تفكر فيما أخبرك به مستخدمًا نصف المخ الأيسر أى الجزء المتعلق بالعقل وبالمنطق فى المخ .

أما المرحلة الثالثة فهى تشغل نصف مخك الأيمن أى تعكس مشاعرك .

" يا إلهي ، أبى لقد نلت كفايتى . إن المدرسة تصلح للسخفاء فقط " .

www.ibtesama.com Exclusive

" أنت تشعر بإحباط حقيقي" .

الآن ، أنت لا تبدى اهتماماً بما يقول بقدر ما تهتم بالطريقة التى يشعر بها حيال ما يقول . وتتضمن المرحلة الرابعة كلاً من المرحلتين الثانية والثالثة . فأنت تعيد صياغة المحتوى وتعكسه وتشعر به .

" يا إلهى ، أبى لقد نلت كفايتى إن المدرسة تصلح للسخفاء فقط" .

" أنت محبط بالفعل من المدرسة" .

الإحباط هو الشعور والمدرسة هي المحتوى . أى أنك تستخدم نصفى المخ لتفهم وجهى كلامه .

والآن ستجد أن ما ينشأ عن استخدام المرحلة الرابعة من مهارات الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى أمر هائل لا يصدق . فأنت تمنحه الهواء النفسى بسعيك الصادق من أجل فهمه وإعادة صياغة المحتوى وعكس مشاعره . كما أنك تساعده أيضًا على التعامل مع أفكاره ومشاعره الخاصة . وبينما ينمو فى ظل ثقته فى رغبتك المخلصة فى الإنصات له وفهمه ستزول الحواجز بين ما يجول داخله وما يحاول إيصاله إليك بالفعل . وتتجاذب روحاكما ، فلا يفكر أو يشعر بشيء ويوصل شيئاً آخر . وتبدأ ثقته فيك تنمو من أعماق مشاعره وأفكاره .

" يا إلهي ، أبى لقد نلت كفايتى . إن المدرسة تصلح للسخفاء فقط" (*أود التحدث إليك ، أن أجذب انتباهك*) .

" أنت محبط بالفعل من المدرسة" . (هذا صحيح ! هذا ما شعرت به) .

" هذا صحيح إنها غير عملية بالمرة . لا أستفيد منها فى شيء" .

" أنت تشعر أن المدرسة لا تفيدك" (دعنى أفكر ـ هل هذا ما أعنيه ؟) .

" حسنًا ، نعم . فما أتعلمه لن يساعدنى أعنى انظر إلى جو . لقد ترك المدرسة وهو الآن يعمل فى السيارات ويجنى مالاً ، أليس هذا عملياً ؟ " .

" أنت تشعر أن فكرة جو جيدة" (حسنًا . . .) .

" حسنًا ، أعتقد أنه ناجح بطريقة ما . إنه يجنى المال الآن . لكن وبعد سنوات قليلة ربما يشعر بالغضب والضيق " .

" أنت تعتقد أن جو سيشعر بأنه اتخذ قراراً خاطئاً " .

" لابد وأن يشعر بهذا . انظر ما الذى يتخلى عنه . أعنى إذا لم تتعلم لن تستطيع تحقيق أى شيء فى هذا العالم " .

www.ibtesama.com Exclusive

" التعليم مهم بالفعل" .

" نعم ، أعنى إذا لم تحصل على الشهادة الثانوية أو لم تستطع الحصول على وظيفة أو الالتحاق بالجامعة ماذا ستفعل ؟ ستعود إلى التعليم " .

" إنه مهم لمستقبلك " .

" إنه كذلك . . . أتعلم ؟ أنا قلق بالفعل . اسمع ، أنت لن تخبر أمى ، أليس كذلك ؟ " .

" لا تريد أن تعرف والدتك ؟ " .

" حسنًا ليس بالفعل . أعتقد أن بإمكانك إخبارها . فهى ستعرف بأى حال من الأحوال . لقد خضت هذا الاختبار اليوم ، اختبار القراءة . وهم يقولون إننى أقرأ مثل طالب فى الصف الرابع . الصف الرابع ! وأنا فى الصف الأول فى المدرسة الثانوية ! " .

يا له من فرق أحدثه الفهم! فلن تساوى كل نصائح العالم السديدة مقدار حفنة من الحبوب إذا لم تعمل على المشكلة الحقيقية . ولن نصل إلى المشكلة إذا بقينا سجناء سيرتنا الذاتية أو تصوراتنا الذهنية ولم نخلع النظارة عن أعيننا بحيث نرى العالم من وجهة نظر الطرف الآخر .

" أبى أنا سأرسب فى الاختبار . ولو رسبت . قد أرغب فى ترك المدرسة ولكننى لا أود هذا بالفعل" .

" تشعر أنك ممزق . أنت فى ورطة حقيقية" .

" أبى فى اعتقادك ماذا يجب أن أفعل ؟ " .

* * *

إذا حاول هذا الوالد أن يفهم أولاً يكون قد حوّل الفرصة الانتقالية إلى فرصة تحويلية . وبدلاً من التفاعل السطحى - أى التواصل عند مستوى أنجز هذه المهمة - خلق الوالد موقفاً يمكنه من التأثير التحويلى ليس على ابنه فحسب بل على العلاقة أيضاً . وعندما نحى سيرته الذاتية جانباً وسعى من أجل الفهم أولاً زاد إيداعه فى رصيد بنك المشاعر زيادة كبيرة وساعد ابنه على الانفتاح تدريجياً والتطرق إلى المشكلة الحقيقية .

www.ibtesama.com Exclusive

وبدلاً من جلوس كل واحد منهما عند طرف المائدة يتبادلان النظرات ، يجلس الوالد والابن الآن على نفس الجانب من المائدة يتباحثان فى المشكلة . فالابن يفتح السيرة الذاتية لوالده طالبًا النصيحة .

حتى لو أصبح الوالد مستشارًا لابنه ، فإنه مازال فى حاجة إلى أن يتسم بالحساسية تجاه التواصل مع ابنه . وطالما كانت الاستجابة منطقية يغدو بمقدور الوالد طرح أسئلة فعالة ليتمكن من تقديم المشورة . ولكن فى اللحظة التى تتحول فيها الاستجابة إلى استجابة عاطفية لابد أن يعود إلى الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى .

" حسنًا ، أرى بعض الأشياء التى قد تحتاج منك إلى تفكير " .

" مثل ماذا يا أبى ؟ " .

" مثل الحصول على مساعدة خاصة فى القراءة . ربما يوجد بالمدرسة برنامج تعليمى خاص" .

" لقد سألت عن هذا بالفعل . إن البرنامج يستغرق أمسيتين ونهار السبت بالكامل . إنه وقت طويل للغاية " .

وعندما استشعر الوالد المشاعر الواضحة فى هذا الرد انتقل فورًا إلى الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى .

" ياله من مقابل كبير ينبغى دفعه " .

" بالإضافة إلى ذلك يا أبى فأنا قد أخبرت طلاب المرحلة السادسة أننى سأكون مدربهم " .

" وأنت لا تريد أن تخذلهم " .

" ولكن يا أبى إذا كنت أعتقد أن درس القراءة هذا مفيد بالفعل سأذهب إلى هناك كل ليلة ، وأطلب من شخص آخر تدريب الأولاد " .

" أنت تود المساعدة ولكنك لا تعرف إن كانت الدورة ستحدث فرقًا " .

" هل تعتقد هذا يا أبى ؟ " .

ها هو الابن أكثر انفتاحًا ومنطقية . إنه يفتح سيرة والده الذاتية مرة أخرى . والآن أتيحت فرصة أخرى للوالد من أجل التأثير والتحويل .

www.ibtesama.com Exclusive

وفى بعض الأحيان لا يتطلب التحويل مشورة خارجية . وغالبًا عندما تتاح الفرصة للناس للانفتاح فإنهم يكشفون عن مشاكلهم وتغدو الحلول واضحة لهم خلال هذه العملية .

وفى أحيان أخرى يحتاجون إلى منظور ومساعدة إضافيين والمفتاح هو السعى من أجل سعادة الآخرين ، والإنصات مع التقمص العاطفى ، وإتاحة الفرصة للشخص للتوصل إلى المشكلة والحل بسرعته الخاصة وفى الوقت الذى يريد . وبذلك تنزع طبقة تلو الأخرى ـ إن الأمر يشبه تقشير البصلة حتى تصل إلى اللب الناعم الداخلى .

وعندما يتعرض الناس لإيذاء حقيقى وتنصت إليهم برغبة خالصة فى الفهم ، ستذهلك السرعة التى ينفتحون بها . فهم يرغبون فى الانفتاح . والأطفال لديهم رغبة يائسة فى الانفتاح ـ لآبائهم أكثر من أقرانهم . وهم ينفتحون عندما يشعرون بأن آباءهم يحبونهم حبًا غير مشروط وسيخلصون لهم فيما بعد ولن يصدروا عليهم أحكامًا أو يسخرون منهم .

وإذا سعيت سعيًا حقيقيًا من أجل فهم خال من الرياء والمنفعة ستأتى عليك أوقات ستصدم بالمعنى الحرفى للكلمة بالمعرفة الخالصة والفهم اللذين سينهمران عليك من إنسان آخر . وليس من الحتمى أن تتحدث لتظهر التقمص العاطفى . ففى بعض الأحيان تكون الكلمات عائقًا فى طريقك . وهذا أحد أهم أسباب عدم نجاح التقنيات بمفردها . وهذا النوع من الفهم يفوق التقنية فالتقنية المنعزلة لا تمثل سوى عائق فى الطريق .

ولقد ذكرت مهارات الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى لأن المهارة تعد جزءاً مهماً فى أى عادة . ونحن فى حاجة إلى امتلاك المهارات . لكن دعنى أكرر أن المهارات لن تكون فعالة ما لم تنبع من رغبة مخلصة للفهم . فالناس يبغضون أى محاولة للتلاعب بهم . وفى الواقع إن كنت تتعامل مع أناس مقربين لك فسيكون من المفيد إخبارهم بما تفعل .

" أنا أقرأ كتابًا عن الإنصات والتقمص العاطفى وفكرت فى علاقتى بك . وقد أدركت أننى لم أستمع لك يومًا كما ينبغى . ولكننى أريد فعل هذا الآن . وأعلم أن الأمر صعب على . وربما يتطلب وقتاً ولكننى سأعمل على تحقيقه . إننى أهتم بالفعل لأمرك وأود أن أفهمك ، وكلى أمل أن تساعدنى" وهذا التأكيد على دافعك يعد إيداعاً هائلاً .

www.ibtesama.com Exclusive

ولكن إذا لم تكن مخلصًا لن أحاول من الأساس . فهذا قد يخلق نوعاً من الانفتاح والضعف الذى قد ينقلب عليك لاحقًا عندما يكتشف الشخص أنك لم تهتم لأمره قط وأنك لم ترغب فى الإنصات إليه بالفعل وأنه تركك مكشوفًا ومجروحًا . ولابد أن تنشأ التقنية ، قمة جبل الثلج ـ من القاعدة العريضة للشخصية الموجودة بالأسفل .

والآن سيحتج أشخاص مدعين أن الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى يستغرق وقتًا طويلاً . بالفعل قد يستغرق وقتًا طويلاً فى البداية ولكنه سيوفر الكثير من الوقت لاحقًا . والأمر الأكثر كفاءة الذى يمكنك القيام به إذا كنت طبيبًا وترغب فى وصف علاج دقيق هو أن تشخص المرض تشخيصًا دقيقًا فى البداية . فلا يمكنك أن تقول " أنا فى عجلة من أمرى ولا وقت لدى للتشخيص . خذ هذا العلاج فحسب " .

وأتذكر ذات مرة أننى كنت أكتب فى حجرة تقع على شاطىء أواهو الشمالى بهاواى . وكان النسيم عليلاً ، لذا فتحت نافذتى الغرفة ـ إحداهما كانت على الواجهة والأخرى على الجانب ـ للحفاظ على برودة الغرفة . وكنت أضع مجموعة من الأوراق على منضدة كبيرة ورتبتها فصلاً فصلاً .

وفجأة بدأت هذه النسمات تبعثر أوراقى . وأتذكر شعورى بالارتباك لأن الأشياء لم تعد مرتبة ناهيك عن أن بعض الصفحات غير مرقمة ، واندفعت فى جميع أرجاء الغرفة فى محاولة يائسة لجمع الأوراق مرة أخرى . وأخيرًا أدركت أنه من الأفضل اقتطاع عشر ثوان من أجل إغلاق إحدى النافذتين .

إن الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى يستغرق وقتًا ولكنه لن يعادل بأى حال من الأحوال الوقت الذى تستغرقه لإزالة سوء التفاهم ـ بعدما قطعت أميالاً من الطريق ـ ومحاولة تصحيح ما فعلت ، والتعايش مع المشكلات التى لم يتم التصريح بها أو حلها ، والتعامل مع نتائج عدم منح الناس هواء نفسياً .

ويستطيع المستمع الذى يصدر أحكامًا سديدة وفقا للتقمص العاطفى أن يقرأ ما يحدث فى العمق ويظهر التقبل والفهم اللذين يجعلان الآخرين يشعرون بالأمان ومن ثم ينفتحون ويزيلون طبقة تلو الأخرى حتى يصلوا إلى اللب الرقيق حيث تكمن المشكلة .

www.ibtesama.com Exclusive

ويرغب الناس فى أن يفهمهم الآخرون . ومهما استغرق الاستثمار من وقت ستكون العوائد أكبر بكثير حينما تعمل على فهم مشاكل وقضايا الناس فهماً دقيقاً من منطلق رصيد بنك المشاعر الذى يجعل الناس يشعرون أنهم مفهومون .

الفهم والمفهوم

وما أن تتعلم الإنصات للآخرين ستكتشف الفروق الهائلة فى المفهوم . وستقدر التأثيرات التى يمكن أن تحدثها هذه الفروق حينما يعمل الناس معًا فى حالات الاعتماد بالتبادل .

أنت ترى السيدة الشابة وأنا أرى العجوز وكلانا على صواب .

وربما تنظر إلى العالم من خلال نظارة التمحور حول الزوج ، وأنا أراه من خلال عدسات التمحور حول المال والأمور الاقتصادية .

وربما أنت مبرمج على عقلية الوفرة بينما أنا مبرمج على عقلية الندرة .

وقد تتناول أنت المشكلات من خلال التصور الذهنى الشامل البديهى لفص المخ الأيمن . أما أنا فقد أنزع إلى استخدام الفص الأيسر الذى ينتهج أسلوباً تتابعياً وتحليلياً يعتمد على التعبيرات اللفظية .

وقد تختلف مفاهيمنا اختلافاً بيِّنًا . ومع ذلك فقد ظل كل واحد منا يعيش بتصوراته الذهنية لسنوات معتقداً أنها " حقائق" ومشككاً فى الشخصية أو الكفاءة العقلية لأى شخص لا يرى " الحقائق " .

والآن وعلى الرغم من اختلافاتنا فإننا نحاول العمل معًا - فى الزواج أو العمل أو مشروعات خدمة المجتمع - من أجل إدارة الموارد وإنجاز النتائج . كيف نقوم بهذا الأمر إذن ؟ كيف نتجاوز حدود مفاهيمنا الفردية ومن ثم يمكننا تحقيق تواصل أعمق ونتعاون فى التعامل مع المشكلات ونصل إلى حلول مكسب/ مكسب ؟

والإجابة هى العادة الخامسة . وهى الخطوة الأولى فى عمليات مكسب/ مكسب حتى لو لم (ولاسيما عندما) يتبع الشخص الآخر نفس التصور الذهنى (اسع للفهم أولاً) .

وقد لاقى هذا المبدأ نجاحًا مع المدير التنفيذى الذى شاركنى التجربة التالية :

www.ibtesama.com Exclusive

" كنت أعمل مع شركة صغيرة كانت تتفاوض من أجل الحصول على عقد مع مؤسسة بنكية محلية كبيرة . وقد أتت هذه المؤسسة بمحاميها من سان فرانسسيكو والمفاوض من أوهايو وجلبت رئيسيين اثنين من أكبر الفروع لتشكيل فريق مكون من ثمانية أشخاص . وقد قررت الشركة التى أعمل لحسابها التفاوض على أساس مكسب/ مكسب أو لا اتفاق . وقد أرادوا زيادة مستوى الخدمات والتكلفة زيادة واضحة ، ولكن مطالب هذه المؤسسة الكبيرة كانت تستنزفهم .

" جلس رئيس شركتنا على جانب مائدة المفاوضات وقال لهم " نود منكم تحرير العقد بالطريقة التى تريدون ومن ثم نتأكد أننا نفهم احتياجاتكم ومخاوفكم . وسنستجيب لهذه الاحتياجات والمخاوف ثم نتحدث عن السعر " .

" وقد تفاجأ أفراد فريق التفاوض . فكانوا مندهشين لأن لديهم فرصة لكتابة العقد . وقد استغرق الأمر منهم ثلاثة أيام للتوصل إلى اتفاق " .

" وعندما عرضوه قال رئيس الشركة " لنتأكد أننا نفهم ما تريدون " . وشرع يقرأ العقد ويعيد صياغة المحتوى ويعكس المشاعر حتى تأكد وتأكدوا أنه فهم الأشياء المهمة لهم . " نعم هذا صحيح . كلا ليس هذا ما قصدنا بالضبط ... نعم لقد فهمت " .

" وعندما استوعب منظورهم بالكامل ، تابع شرح المخاوف من مفهومه ... وأنصتوا إليه . فقد كانوا مستعدين للإنصات لأنهم لم يكونوا يصارعون من أجل الهواء . وما بدأ بقليل من الثقة وجو يغلفه العداء تحول إلى بيئة مثمرة أساسها التعاون .

" وفى نهاية المناقشات قال أعضاء فريق التفاوض " نود العمل معكم ، لذا نود إبرام هذه الصفقة . أخبرونا بالسعر الذى تريدون وسنوقع ؟ " .

بعد ذلك اسع من أجل أن يفهمك الآخرون

فى البداية اسع من أجل أن تفهم أولاً ... من أجل أن تكون مفهوماً بعد ذلك . ومعرفة كيف تكون مفهومًا هو الجزء الثانى من العادة الخامسة وهو أساسى من أجل التوصل إلى حلول مكسب/ مكسب .

www.ibtesama.com Exclusive

ولقد عرفنا النضج من قبل وقلنا إنه التوازن بين الشجاعة ومراعاة شعور الآخرين . والسعى لفهم الآخرين يستدعى مراعاة شعورهم ، بينما السعى من أجل أن تكون مفهوماً يستدعى الشجاعة . ومكسب / مكسب يتطلب درجة عالية من كليهما . لذا ففى مواقف الاعتماد بالتبادل من المهم أن يفهمنا الآخرون .

كان اليونانيون القدماء يتبنون فلسفة رائعة تتجسد فى ثلاث مفاهيم مرتبة بشكل تتابعى هى: روح الجماعة والعاطفة والعقل . وأعتقد أن الكلمات الثلاث تنطوى على جوهر السعى من أجل الفهم أولاً وتقديم عروض فعالة .

ويقصد بروح الجماعة مصداقيتك الشخصية وإيمان الناس بأمانتك وكفاءتك . وهى الثقة التى تبثها فى الجميع ـ رصيدك فى بنك المشاعر . والعاطفة هى الجانب الخاص بالتقمص العاطفى ـ أى المشاعر . وهى تعنى توافقك مع المشاعر القوية التى يتضمنها تواصل الشخص الآخر . أما العقل فهو المنطق والجزء العقلانى من العرض التقديمى .

لاحظ التتابع : روح الجماعة ثم العاطفة ثم العقل ـ أى شخصيتك ثم علاقاتك ثم منطقية عرضك . وهذا يمثل تغييرًا كبيرًا فى التصور الذهنى . فعندما يشرع معظم الناس فى تقديم عرض . فإنهم يخاطبون المنطق مباشرة ، أى فص المخ الأيسر ، عن طريق طرح أفكارهم . فهم يحاولون إقناع الناس بصدق منطقهم دون أخذ روح الجماعة والعاطفة فى الاعتبار .

أحد معارفى كان يشعر بغضب شديد لأن رئيسه كان منغلقاً بداخل ما شعر أنه أسلوب قيادة غير منتج .

وسألنى " لماذا لا يفعل أى شىء ؟ لقد تحدثت إليه عن الأمر وبدا مدركًا لما أقول ولكنه لم يفعل شيئاً ، لم يحرك ساكنًا" .

فسألته " حسنًا ، لماذا لا تقدم عرضًا فعالاً ؟ " .

فكانت إجابته " لقد فعلت" .

" كيف تعرف " الفعالية" ؟ على من يقع اللوم إذا لم يحقق البائع مبيعات ـ المشترى ؟ إن الفعالية تعنى الأمور المجدية أى (إ/ ق إ) . هل أحدثت التغيير الذى تريد ؟ هل بنيت العلاقة خلال هذه العملية ؟ ما هى نتائج عرضك ؟ " .

www.ibtesama.com Exclusive

" لقد أخبرتك أنه لم يفعل شيئاً . لم يكن منصتًا " .

" ليكن عرضك فعالاً إذن . لابد أن تتقمص عاطفياً ما يدور فى رأسه . ولابد أن تتغلغل داخل تفكيره . ولابد أن تبسط فكرتك وتصورها وتحدد البدائل التى تحظى بإعجابه بشكل أفضل مما يستطيع هو وهذا يتطلب أداء بعض الفروض المنزلية . هل أنت مستعد لهذا ؟ " .

فسألنى " لماذا يتعين على القيام بكل هذا ؟ " .

" بعبارة أخرى ، أنت تريد منه تغيير أسلوب قيادته بينما لا تريد تغيير طريقة تقديمك لعروضك ؟ " .

فأجابنى " أعتقد هذا " .

فقلت " حسنًا ، ابتسم وتعلم التعايش مع أسلوبه " .

فقال " لا أستطيع هذا . إن هذا ينتقص من أمانتى " .

" حسنًا ، ركز على تقديم عرض فعال . فذلك يقع داخل دائرة تأثيرك " .

وفى النهاية لم يفعل . فيبدو أن الاستثمار كان كبيراً بدرجة لا يرغب فى تحملها .

ثمة شخص آخر أعرفه وهو أستاذ بالجامعة كان مستعدًا لدفع الثمن . فقد جاءنى أحد الأيام وقال لى " ستيفن" لم أستطع النجاح فى الحصول على تمويل لبحثى ؛ لأنه ببساطة ليس من بين الأبحاث الأساسية التى تهم القسم " .

وبعد مناقشة مطولة لموقفه ، اقترحت عليه أن يقدم عرضًا فعالاً مستخدمًا روح الجماعة والعاطفة والعقل . " أعلم أنك مخلص وأن البحث الذى تريد إجراءه ستكون له فوائد عظيمة . لذا حاول وصف البديل الذى يفضلونه بطريقة أفضل من تلك التى قد يصفونها به هم أنفسهم . وأظهر لهم أنك تفهمهم فهماً جيدًا ثم اشرح المنطق الذى يكمن وراء طلبك شرحًا وافيًا " .

فقال " حسنًا سأحاول " .

فسألته " هل تود إجراء تجربة معى ؟ " ووجدته موافقًا فبدأنا التدريب على فكرته .

وعندما حان موعد عرضه بدأ قائلاً " الآن سأحاول أن أتبين مقدار فهمى لأهدافكم ، وما هى مخاوفكم المتعلقة بهذا العرض وتزكياتى " .

www.ibtesama.com Exclusive

وقدم عرضه ببطء وبالتدريج . وفى منتصف عرضه التقديمى وبينما يظهر فهمه العميق واحترامه لوجهة نظرهم ، استدار أحد كبار الأساتذة لزميله وأومأ برأسه ثم استدار إلى زميلى وقال له " لقد حصلت على المال الذى تريد " .

عندما تتمكن من استعراض أفكارك استعراضًا واضحًا ومحددًا وحيًا والأهم من كل هذا ـ فى سياق فهمك العميق لتصورات الآخرين الذهنية ومخاوفهم ـ ستزداد مصداقية أفكارك زيادة واضحة .

وحينها لن تكون منشغلاً " بالشىء الذى تريد" محاولاً إلقاء خطبة رنانة وتقليدية . إنك تفهم بالفعل . وربما يختلف ما تعرضه عن الفكرة الأساسية التى دارت فى رأسك والسبب أنك بذلت جهدًا من أجل الفهم وتعلمت .

والعادة الخامسة تضفى على عروضك درجة كبيرة من درجات الدقة والأمانة . ويصبح الجميع على يقين أنك تستعرض الأفكار التى تؤمن بها وتأخذ فى اعتبارك جميع الحقائق والمفاهيم الثابتة ، الأمر الذى يعود على الجميع بالنفع .

شخص لشخص

تعتبر العادة الخامسة عادة قوية لأنها تقع فى منتصف دائرة تأثيرك . بينما تقع العديد من العوامل الخاصة بمواقف الاعتماد بالتبادل ضمن دائرة همومك ـ المشاكل والخلافات والظروف وسلوك الآخرين . وإذا ركزت طاقتك عليها ستستنفدها محققًا قدراً ضئيلاً من النتائج الإيجابية .

ولكن سيظل بإمكانك دائمًا السعى من أجل الفهم أولاً . فذاك أمر يقع فى دائرة سيطرتك . وبينما تقوم بذلك ـ أى تركز على دائرة تأثيرك ـ سوف تفهم بالفعل وبعمق الآخرين . ومن ثم تكون لديك المعلومات الدقيقة التى تعمل على أساسها ، وتدخل مباشرة إلى صلب الموضوع ، وتكون رصيداً فى بنك المشاعر ، وتمنح الناس الهواء النفسى الذى يريدون ومن ثم تعملون معًا بفعالية .

هذا هو أسلوب من الداخل إلى الخارج . وبينما تتبعه راقب ما يحدث فى دائرة تأثيرك . فلأنك تنصت بالفعل تصبح شخصاً مؤثراً ، وبالتالى يسهل عليك التأثير على الآخرين . وتبدأ دائرتك فى الاتساع . وتزيد قدرتك على التأثير فى الأشياء التى تتضمنها دائرة همومك .

www.ibtesama.com Exclusive

فقط راقب ما يحدث لك . فكلما تمكنت من فهم الآخرين فهمًا عميقًا زاد تقديرك لهم وزاد شعورك باحترامهم . إن لمسك لروح إنسان يشبه المشى فوق أرض مقدسة .

والعادة الخامسة هى عادة يمكنك ممارستها الآن وعلى الفور . ففى المرة التالية التى تتواصل فيها مع شخص ضع سيرتك الشخصية جانبًا واسع جاهدًا من أجل فهمه . حتى عندما لا يرغب الناس فى الانفتاح والتحدث إليك عن مشاكلهم تستطيع استخدام التقمص العاطفى . فتستشعر قلوبهم وتشعر بما يجرحهم وتستجيب لهم " أنت لا تبدو فى حالة جيدة اليوم" . وهم قد لا يقولون شيئاً ولا بأس بهذا فأنت قد أظهرت لهم فهمك واحترامك .

وإياك والعجلة ، وكن صبورًا واحترم الآخرين فالناس لن ينفتحوا لك ويتحدثوا ما لم تظهر لهم التقمص العاطفي . وبمقدورك إظهار التقمص العاطفى مع سلوكهم طوال الوقت . ويمكنك أن تصدر أحكاماً سديدة وأن تكون حساسًا وواعيًا ويمكنك أن تعيش خارج سيرتك الذاتية عندما يستدعى الأمر .

وإذا كنت تتمتع بالمبادرة يغدو بمقدورك صنع الفرص للقيام بعمل وقائي . فأنت غير مضطر أن تنتظر حتى يتعرض ابنك أو ابنتك لمشكلة فى المدرسة أو تنتظر المفاوضات التالية فى العمل لكى تبدأ فى السعى من أجل الفهم أولاً .

ابدأ الآن فى قضاء وقت مع أولادك شخصاً لشخص . واستمع إليهم وافهمهم . انظر إلى المنزل والمدرسة وانظر إلى عيونهم والتحديات والمشاكل التى تواجههم . وحاول تكوين رصيد فى بنك المشاعر وامنحهم الهواء النفسى الذى يريدون .

اخرج مع زوجتك بانتظام لتناول العشاء أو قوما معًا بشىء تستمتعان به . وليستمع كل منكما للآخر وليرى العالم بعيون الآخر .

إن الوقت الذى أمضيه يوميًا مع ساندرا لن أقايضه بأى شىء . وبالإضافة إلى محاولة كل واحد منا فهم الآخر نحاول أيضًا ممارسة مهارات الإنصات وفقًا للتقمص العاطفى ليساعدنا على التواصل مع أطفالنا .

وغالبًا ما نتشارك فى مفاهيمنا المختلفة حول الموقف الواحد ، ونتدرب على ممارسة الأدوار لإيجاد طرق أكثر فاعلية لحل مشاكل الأسرة الجماعية .

www.ibtesama.com Exclusive

فقد ألعب دور ابنى أو ابنتى عندما تطلب ميزة معينة حتى لو كانت لا تتوافق مع مسئوليات الأسرة الأساسية بينما تلعب ساندرا دورها كأم .

وتدور بيننا المناقشات بين كر وفر ونحاول تصور الموقف بواقعية ومن ثم ندرب أنفسنا على التوافق مع نماذج وتعاليم المبادئ القويمة التى نعلمها لأطفالنا . وأكثر الأدوار التى نلعبها فائدة تكون تلك التى نعيد فيها تمثيل مشهد قديم صعب مر بنا .

والوقت الذى تستثمره فى فهم من تحب يعود عليك بأرباح هائلة فى صورة التواصل المفتوح . ومن ثم لا يتاح أمام المشاكل التى قد تواجه الأسر أو الزواج الوقت كى تتطور وتتفاقم . فيصبح التواصل مفتوحًا بحيث يمكن القضاء على المشاكل وهى فى المهد . ويكون مخزون الثقة فى رصيد بنك المشاعر كبيرًا لمعالجة المشاكل التى قد تنشأ .

وبالنسبة للعمل يمكنك أن تخصص وقتًا لموظفيك لتتحدث إليهم وجهًا لوجه وتفهمهم . ولتضع نظام معلومات للموارد البشرية أو المستفيدين لتحصل على تغذية استرجاعية دقيقة وصادقة على كل المستويات: من العملاء والموردين والموظفين . ولتتساوى لديك أهمية العامل البشرى بها مع أهمية الموارد المالية والتقنية . وعندما تتمكن من الاقتراب من كل مستويات الموارد البشرية ستوفر الكثير من الوقت والطاقة والمال . وعندما تنصت تتعلم . وفى نفس الوقت فأنت تمنح العاملين معك الهواء النفسى ، وتلهمهم الإخلاص الذى يتجاوز جميع المتطلبات المادية للعمل .

اسع من أجل الفهم أولاً ـ قبل أن تظهر المشاكل وقبل أن تحاول التقييم ووصف العلاج وقبل أن تحاول عرض أفكارك ـ اسع من أجل الفهم أولاً . إنها عادة قوية من عادات الاعتماد بالتبادل الفعال .

وعندما نتمكن من فهم بعضنا البعض سنفتح الباب أمام الحلول المبدعة والبديل الثالث . ولن تكون اختلافاتنا عقبة فى طريق تواصلنا وتقدمنا . ونخطو معًا تجاه التكاتف والتعاون .

مقترحات للتطبيق

١. اختر علاقة تشعر فيها أن رصيد بنك المشاعر على وشك النفاد . وحاول أن تفهم وتدون الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر . وأثناء تعاملك معه مرة أخرى استمع

www.ibtesama.com Exclusive

وافهم ما يقول ، وقارن ما تسمع مع ما كتبت . إلى أى مدى كانت فروضك صحيحة ؟ هل تفهم وجهة نظر الشخص الآخر ؟

٢. شارك فكرة التقمص العاطفى مع شخص مقرب منك . أخبره أنك تود الإنصات إلى الآخرين واطلب منه أن يقدم لك تغذية استرجاعية خلال أسبوع . كيف كان أداؤك ؟ كيف كان شعور الشخص الآخر ؟

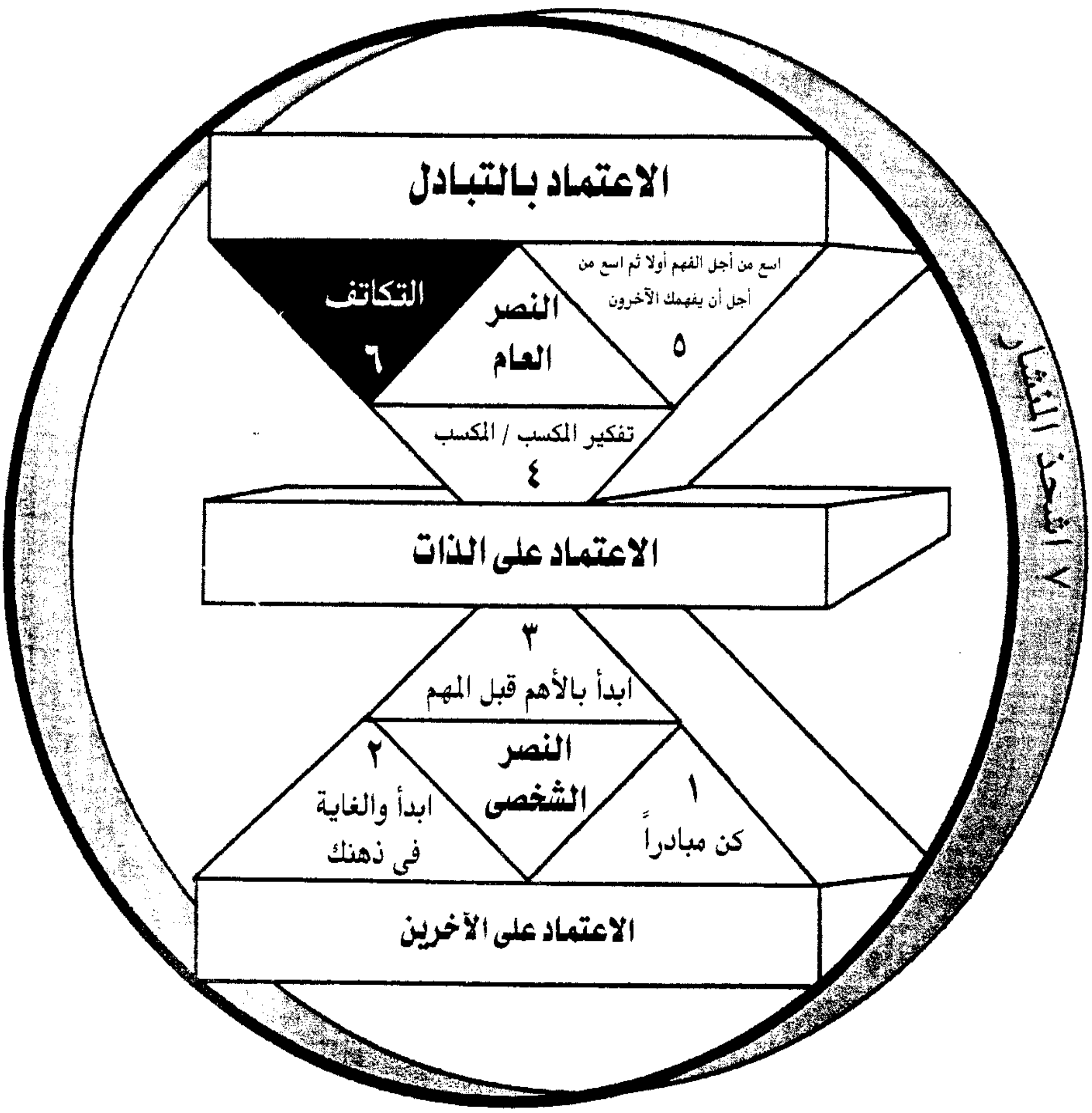
٣. فى المرة التالية التى تتاح لك الفرصة لمراقبة عملية التواصل بين الناس غط أذنيك لدقائق قليلة وراقب بعينيك فقط ، ما هى المشاعر التى يتم تبادلها والتى قد لا يتم التعبير عنها بالكلمات فقط ؟

٤. فى المرة التالية التى تضبط فيها نفسك متلبسًا بإصدار استجابات غير مناسبة مستمدة من سيرتك الذاتية ــ حاول قلب الموقف إلى إيداع من خلال التقدير والاعتذار (آسف ، لقد أدركت لتوى أننى لا أحاول فهمك . هلا بدأنا من جديد ؟) .

٥. ليكن عرضك القادم قائماً على التقمص العاطفى . وقم بتوضيح وجهة النظر الأخرى بأسلوب أفضل من مؤيديه ثم اسع من أجل أن يفهموا وجهة نظرك فى إطار مرجعيتهم .

العادة السادسة

التكاتف



www.ibtesama.com Exclusive

مبادئ التعاون الخلاق

إننى أستمد إرشادى من أمل رجل الدين :
فى المواقف الصعبة - الوحدة
وفى الأمور المهمة - التنوع
وفى كل المواقف الكرم
الخطبة الأولى

للرئيس جورج بوش عقب توليه المنصب الرئاسى

عندما طلب من السير وينستون تشرتشل قيادة الحرب من أجل بريطانيا العظمى أشار إلى أن حياته كلها أعدته لهذه اللحظة . وبنفس الطريقة تعدنا جميع العادات الأخرى لعادة التكاتف أو التعاون .

عندما يفهمنا الآخرون جيدًا يصبح التكاتف أهم الأنشطة التى تمارس فى الحياة - وهو الاختبار والانعكاس الحقيقى لكل العادات الأخرى مجتمعة .

وأعلى درجات التكاتف تركيزا هى المواهب الأربع البشرية المتفردة ودافع مكسب / مكسب ومهارات تواصل التقمص العاطفى والتى تعتمد على تجاوز أصعب التحديات التى تواجهنا فى الحياة . وفى أغلب الأحيان تكون النتائج مذهلة حقاً . فنحن نتوصل إلى بدائل جديدة لم تكن موجودة من قبل .

والتكاتف هو جوهر القيادة المتمركزة حول المبادئ وهو جوهر التربية المتمركزة حول المبادئ ، وهو يبلور أعظم القوى الكامنة داخل الناس ويوحدها

www.ibtesama.com Exclusive

ويطلق لها العنان . وكل العادات التى تناولناها بالتغطية تعدنا لصنع معجزة التكاتف .

ولكن ما هو التكاتف ؟ ببساطة يعنى التكاتف أن الكل أعظم من مجموع الأجزاء . ويقصد به أن العلاقة التى تربط بين الأجزاء وبعضها هى جزء فى حد ذاته . والتكاتف ليس جزءاً فقط بل هو أهم محفز وأهم عامل معزز للقوة وأهم موحد وأكثر الأجزاء إثارة .

ويعد الإبداع أيضاً الجزء الأكثر إثارة لمشاعر الرعب والخوف لأنك لا تعلم تحديدًا ماذا سيحدث أو إلى أين سيقودك . كما أنك لا تعلم ما هى المخاطر الجديدة والتحديات التى ستصادفك . فيتطلب منك الأمر قدرًا هائلاً من الأمن الداخلى لتبدأ فى إطلاق العنان لروح المغامرة وروح الاستكشاف وروح الإبداع الخلاق . وبدون شك يتعين عليك مغادرة منطقة الراحة فى قاعدة المعسكر ومواجهة الغابات الجديدة المجهولة فتصبح أنت الرائد ومكتشف الطرق الجديدة . وتفتح الباب أمام احتمالات جديدة وأراض جديدة لم تكتشف من قبل وقارات لم تعرف قط ومن ثم يغدو بإمكان الآخرين اتباعك .

والتكاتف موجود فى كل شىء فى الطبيعة . فإذا قمت بزراعة نباتين بالقرب من بعضهما البعض ، فستتحد الجذور معًا وتتحسن جودة التربة ومن ثم ينمو النباتان نمواً أفضل مما لو زرعت كل واحدة بمفردها . وإذا وضعت قطعتى خشب بجوار بعضهما ستحملان وزناً أكبر من ذلك الذى قد تحمله كل واحدة منهما منفصلة . إذن الكل أفضل من مجموع الأجزاء . وواحد زائد واحد يساوى ثلاثة أو أكثر .

وجوهر التحدى هو تطبيق مبادئ التعاون الخلاق الذى نتعلمه من الطبيعة فى تعاملاتنا الاجتماعية . وتمنحنا الحياة العائلية فرصًا كثيرة لملاحظة التكاتف وممارسته .

والطريقة الوحيدة كى يتمكن رجل وامرأة من إنجاب طفل لهذا العالم هو التعاون . وجوهر التكاتف هو تقدير الفروق ـ واحترامها وبناء مواطن القوى لتعويض مواطن الضعف .

ونحن بدون شك نقدر الفروق البدنية بين الرجل والمرأة والأزواج والزوجات . ولكن ماذا عن الفروق الاجتماعية والعقلية والعاطفية ؟ ألا يمكن أن تكون هذه الفروق أيضاً مصدرًا للتوصل إلى صور جديدة ومثيرة للحياة وخلق بيئة

www.ibtesama.com Exclusive

تفى باحتياجات كل شخص ، وتغذى التقدير الذاتى والقيمة الذاتية مما يولد فرصًا لكل واحد منا لينضج فى ظل مبدأ الاستقلال ثم تدريجيًا ينتقل إلى الاعتماد بالتبادل ؟ ألا يمكن للتكاتف أن يضع نصًا جديدًا للجيل القادم ـ نصًا مصممًا من أجل تقديم الخدمات والإسهامات وأقل حماية وأقل تضارباً وأقل أنانية ، نصًا أكثر انفتاحًا وأكثر ثقة وأكثر عطاء وأقل دفاعية وحماية وسياسة ، نصًا أكثر حبًا وأكثر اهتمامًا وأقل سلبية وإصدارًا للأحكام ؟

التواصل المتكاتف

عندما تجرى تواصلاً متكاتفاً فأنت ببساطة تفتح عقلك وقلبك ومشاعرك للاحتمالات الجديدة والبدائل الجديدة والخيارات الجديدة . وقد يبدو الأمر أنك تنحى جانباً العادة الثانية (أن تبدأ والغاية فى ذهنك) ، ولكن فى الحقيقة ما تفعله هو العكس ـ فأنت تشبعها . وحالما تنخرط فى تواصل متكاتف قد لا تكون متيقنًا من الطريقة التى ستسير بها الأمور ، ولكنك تمتلك إحساساً داخلياً بالإثارة والأمن وروح المغامرة مؤمنًا أن الأمور ستكون أفضل مما كانت عليه من قبل . وهذه هى الغاية التى تضعها فى عقلك .

وتبدأ مؤمنًا بأن الأطراف المعنية ستجنى مزيداً من التبصرات والرؤى ، وأن الإثارة الناتجة عن هذا وأن التعليم المشترك والرؤى سوف تخلق قوة دافعة تقود إلى المزيد من الرؤى والتعلم والنمو .

ولم يجرب العديد من الناس ولو قدراً يسيطاً من التكاتف داخل حياتهم الأسرية أو فى تعاملاتهم الأخرى . فهم قد تم تدريبهم وبرمجتهم على التواصلات الدفاعية أو الإيمان بأن الحياة أو الآخرين لا يمكن الوثوق بهم . ونتيجة لهذا فهم لا ينفتحون للعادة السادسة ولهذه المبادئ .

ويمثل هذا إحدى أعظم التراجيديات والخسائر بالحياة ، لأن الكثير من الإمكانات تبقى دفينة غير مطورة وغير مستخدمة . ويعيش الناس الذين يتسمون بعدم الفعالية يومًا بيوم بإمكانيات غير مستخدمة . وهم يمارسون التكاتف على مستوى بسيط وهامشى فى الحياة .

وربما تكون لديهم ذكريات لبعض التجارب الخلاقة غير العادية ربما فى مجال الرياضة حيث تعاملوا من منطلق روح الفريق لفترة من الوقت . أو ربما أنهم قد تعرضوا لحالة طوارئ حيث ساد التعاون بين الناس بدرجة كبيرة غير

www.ibtesama.com Exclusive

مسبوقة وتلاشت الأنا والتفاخر من أجل إنقاذ حياة شخص آخر أو إيجاد حل لأزمة ما .

وبالنسبة للعديد تبدو هذه الأحداث غير عادية تفوق سمات الحياة أو ربما تتسم بأنها إعجازية . ولكن الحال ليس كذلك . فهذه المواقف يمكن أن تتكرر فى حياة الناس بانتظام و باستمرار وكل يوم . ولكنها تتطلب قدراً كبيراً من الشعور بالأمن والانفتاح والتحلى بروح المغامرة .

والجهود الخلاقة فى مجملها غير متوقعة إلى حد ما . وغالبًا ما تبدو غامضة وخاضعة لمبدأ المحاولة والخطأ . وما لم يتمتع الناس بدرجة عالية من التحمل لتقبل الغموض والحصول على أمنهم الشخصى من خلال التكامل مع المبادئ والقيم الداخلية فهم سوف يعتبرون الاشتراك فى الأعمال الخلاقة أمراً مسبباً للضيق والتعاسة . فحاجة مثل هؤلاء إلى اليقين والقدرة على التنبؤ تكون كبيرة .

التكاتف داخل الصف الدراسى

بصفتى معلمًا توصلت إلى اعتقاد مفاده أن العديد من الصفوف الدراسية الرائعة تتأرجح على حافة الفوضى . ويختبر التكاتف مدى انفتاح المدرسين والطلبة إلى مبدأ الكل أعظم من مجموع أجزائه .

ففى بعض الأحيان يعجز المدرسون والطلاب عن فهم ماذا سيحدث . ففى البداية تكون هناك بيئة آمنة تمكن الناس من الانفتاح الحقيقى والتعلم والإنصات لأفكار بعضهم البعض . ثم تأتى مرحلة طرح الأفكار حيث تتبع وتخضع روح التقييم لروح الإبداع والتصور والشبكة الفكرية . ويعقب هذا حدوث ظاهرة غير عادية بالمرة ، وهى تحول الصف بأكمله إلى هدف جديد أو فكرة جديدة أو توجه جديد يصعب تعريفها ، ولكنها بالرغم من ذلك تمثل أهمية كبيرة لجميع المشتركين في الأمر .

والتكاتف يشبه اتفاقاً جماعياً بين مجموعة من الناس على تهميش النصوص القديمة وكتابة نصوص أخرى جديدة .

ولن أنسى صفاً دراسيًا فى الجامعة كنت أدِّرس فيه فلسفة وأسلوب القيادة . وكان قد مر من الفصل الدراسى ثلاثة أسابيع حينما شرع شخص - فى

www.ibtesama.com Exclusive

منتصف أحد العروض التقديمية ـ فى الإشارة إلى بعض التجارب الشخصية المؤثرة على مستوى المشاعر والرؤى . وساد الصف روح التواضع والإجلال تجاه هذا الشخص والتقدير لشجاعته .

وغدت هذه الروح أرضاً خصبة للتكاتف والجهود الخلاقة . وبدأ الآخرون فى الإضافة إليها وذكر بعض تجاربهم ورؤاهم وحتى بعض شكوكهم الذاتية . ودفعت روح الثقة والأمان العديد منهم إلى الانفتاح بدرجة كبيرة . وبدلا من تقديم ما قاموا بتحضيره تغذوا من رؤى وأفكار بعضهم البعض ليصنعوا نصًا جديدًا تمامًا لما يمكن أن يستفيد به الصف من المادة .

وقد كنت مشتركًا معهم فى هذه التجربة . وفى الحقيقة كنت مفتوناً بها لأنها بدت ساحرة وخلاقة . ووجدت نفسى تدريجيًا أفقد التزامى بالمنهج الدراسى وأستشعر إمكانات جديدة تمامًا . ولم يكن الأمر مجرد صراع من أجل خيال ؛ فقد ساد المكان شعور بالنضج والاستقرار وأنهم أمام مادة تجاوزت حدود التركيب التقليدى والتخطيط .

ومن ثم تركنا المقرر القديم واشترينا كتبًا جديدة ، وأحضرنا جميع الخطط المتعلقة بالعرض ، ووضعنا أهدافًا ومشاريع ومهام جديدة . وشعرنا بالإثارة حيال ما يحدث حتى أننا خلال ثلاثة أسابيع أخرى شعرنا برغبة جماعية فى إخبار الآخرين عما يحدث لنا .

وقررنا تأليف كتاب يحتوى على ما تعلمناه ورؤانا حول الموضوع الذى درسناه ـ مبادئ القيادة . وتغيرت المهام وتولينا مشروعات جديدة وشكلنا فرقاً جديدة . وبذل الناس جهداً أكبر من ذلك الذى كانوا سيبذلونه لو كانوا ظلوا فى الصف الأصلى ومن أجل مجموعة من الأهداف مختلفة تمامًا .

وانبثقت عن هذه التجربة ثقافة تكاتف متفردة ومترابطة لم تنته بنهاية الفصل الدراسى . فطوال سنوات كان طلاب هذا الصف يعقدون اجتماعات لزملاء الدراسة . وعندما كانوا يلتقون كانوا يتحدثون عن هذه المحاولة ويحاولون وصف ما حدث وأسبابه .

وكان أحد الأشياء الممتعة بالنسبة لى هو كيف تمكنا خلال وقت قصير من تكوين هذا القدر من الثقة لنصل إلى هذا التكاتف . أعتقد أن السبب يرجع إلى النضج النسبى للمشتركين . وهم كانوا فى الفصل الدراسى النهائى قبل التخرج ، وأعتقد أنهم أرادوا أكثر من مجرد تجربة دراسية جيدة . فقد كانوا

www.ibtesama.com Exclusive

نهمين من أجل الحصول على شيء جديد ومثير ، شيء يمكنهم صنعه ويكون له معنى حقيقي . فكان الأمر بمثابة " فكرة حان وقت تنفيذها" بالنسبة لهم .

وبالإضافة إلى ذلك كانت الكيمياء على حق . فقد شعرت أن تجربة التكاتف أقوى من التحدث عنها ، وأن ابتكار شيء جديد أكبر معنى من مجرد قراءة شيء قديم .

وقد مررت أيضاً بأوقات - وأعتقد أن العديد من الناس مروا بها - كانت تتسم بالتكاتف الجزئي ، ولكنها علقت على حافة الفوضى ولعدة أسباب وقعت في هوتها . والمحزن أن الناس الذين احترقوا بهذه التجارب غالباً ما يبدأون تجاربهم التالية حاملين ذكرى هذا الفشل في عقولهم . وهم يحمون أنفسهم منه عن طريق إبعاد أنفسهم عن التكاتف .

والأمر يشبه المديرين الذين يضعون قواعد ولوائح جديدة قائمة على أساس الإساءة إلى بعض العاملين في المؤسسة ، ومن ثم يحدون من الحرية والإمكانات الإبداعية للعديد - أو شركاء العمل الذين يتصورون أسوأ النصوص ويصوغونها في لغة قانونية فيقتلون روح الإبداع والعمل وإمكانية التكاتف .

وعندما أعيد التفكير في العديد من الاستشارات والخبرات التعليمية الماضية يمكنني القول إن أثرى التجارب عادة ما كانت تتسم بالتكاتف . فعادة ما كانت هناك لحظة مبكرة تطلبت قدراً معقولاً من الشجاعة - ربما لتتحلى بالمصداقية - في مواجهة بعض الحقائق الداخلية الخاصة بالأفراد أو الأسر أو المؤسسات ، والتي كانت تحتاج إلى الإفصاح عنها ولكنها تطلبت أيضًا مزيجًا من الشجاعة والحب لقولها . ثم يصبح الآخرون أكثر صدقًا وانفتاحًا وأمانة وتبدأ عملية التواصل المتكاتف . وعادة ما تصبح أكثر وأكثر إبداعًا وتنتهي برؤى وخطط لم تخطر على بال أحد من قبل .

وكما تقول تعاليم كارل روجر: " إن الأمر الذي يتسم بأنه شخصي للغاية هو عام لدرجة كبيرة " . وكلما كنت صادقًا كنت واقعيًا في التعبير لاسيما فيما يتعلق بالتجارب الشخصية والمخاوف الذاتية ، وكلما تمكن الناس من التعامل مع ما تقول وشعروا بالأمن ليعبروا عن أنفسهم . ويتحول هذا التعبير إلى غذاء لروح الشخص الآخر ، ويحدث التقمص العاطفي الخلاق الحقيقي لتنتج رؤى

www.ibtesama.com Exclusive

جديدة وفوائد تعليمية وإحساسًا بالمتعة والمغامرة مما يساعد العملية على الاستمرار .

ثم يبدأ الناس فى التعامل مع بعضهم البعض بجمل مبتورة وأحياناً غير مترابطة ولكنهم يفهمون بعضهم البعض بسرعة . وبعد ذلك تنفتح عوالم جديدة من الرؤى والمفاهيم الجديدة والتصورات الذهنية الجديدة التى تضمن توافر الحلول والبدائل التى لم تطرق الذهن من قبل . وعلى الرغم من أن هذه الأفكار قد تطير فى الهواء إلا أنها عادة ما تنفذ بطريقة عملية ومفيدة .

التكاتف فى العمل

لقد استمتعت أيما استمتاع بتجربة تكاتف بعينها عندما عملت مع زملاء لى لنضع رسالة حياة شركتنا . فجميع أعضاء الشركة تقريباً ذهبوا إلى الجبال حيث الطبيعة الرائعة ، وبدأنا فى وضع أول مسودة لما اعتبره بعضنا رسالة حياة ممتازة .

وكان التواصل فى البداية يتسم بالاحترام والحرص والقابلية للتنبؤ . ولكن ما إن شرعنا فى الحديث عن البدائل المختلفة والاحتمالات والفرص التى أمامنا بدأ الناس فى الانفتاح وتحدثوا بصدق وبدأوا يفكرون بصوت مرتفع . فالعمل من أجل كتابة رسالة الحياة خلق مناخاً تعاونياً حراً وولد أفكاراً تلقائية مدعمة . وكان الناس يتحلون بالتقمص العاطفى الحقيقى وكذلك الشجاعة وانتقلنا من الاحترام والفهم المتبادل إلى التواصل المتكاتف الخلاق .

وتمكن الجميع من الشعور به . وكم كان هذا الشعور ممتعاً . وبينما كان التواصل ناضجًا عدنا مرة أخرى إلى مهمة صياغة الرؤية الجماعية فى كلمات تتضمن كل واحدة منها التزاماً بمعنى يخص كل واحد من المشاركين .

وتقول رسالة حياة الشركة:

> إن رسالتنا هى مساعدة الناس والمؤسسات على رفع قدرتهم على الأداء لكى يحققوا أهدافًا قيمة من خلال التفهم والحياة وفقا لمبدأ القيادة .

www.ibtesama.com Exclusive

وقد حُفرت عملية التكاتف تلك ــ والتى أدت إلى وضع رسالة حياتنا الشخصية داخل قلوب وعقول جميع الموجودين ، وقد كانت بمثابة إطار مرجعى لما نحن عليه ، وما لسنا عليه .

وقد خضت أيضاً تجربة أخرى تنطوى على قدر كبير من التكاتف عندما قبلت دعوة للعمل كمحفز نقاش فى الاجتماع التخطيطى السنوى لشركة كبرى من شركات التأمين . وقبل هذا بعدة أشهر التقيت باللجنة المسئولة عن التحضير للاجتماع الذى مدته يومان والذى سيتناول جميع المسائل الإدارية . وقد أخبرونى أن النموذج التقليدى للاجتماع هو تعريف أربع أو خمس مشكلات أساسية من خلال استبيانات ومقابلات وقيام المديرين بتقديم العروض البديلة . وكانت الاجتماعات السابقة عادة ما يسودها تبادل وجهات النظر باحترام لكن غالبًا ما يتدهور الوضع ليتحول إلى معارك الأنا الدفاعية القائمة على مبدأ مكسب/خسارة . وعادة ما كان الحاضرون يتسمون بالافتقار إلى الإبداع والعمل .

وعندما تحدثت مع أعضاء اللجنة حول قوة التكاتف استشعروا أهميته . وقد وافقوا على تغيير النموذج بينما ينتابهم شعور بالقلق والخوف . وطلبوا من العديد من الموظفين إعداد أوراق بيضاء لا تتضمن أسماء ليكتبوا على كل واحدة منها المشكلات التى لها الأولوية ، ثم طلبوا منهم جميعًا أن يدرسوا هذه الأوراق دراسة متأنية قبل الاجتماع لكى يفهموا هذه المشكلات ويتبادلوا وجهات النظر . وكان من المفترض بالنسبة لهم أن يحضروا الاجتماع للاستماع لا لتقديم عرض ، للإبداع والتكاتف لا للدفاع والحماية .

وأمضينا نصف اليوم الأول من الاجتماع لتدريس المبادئ وممارسة مهارات العادات الرابعة والخامسة والسادسة . وأمضينا بقية الوقت فى التكاتف الإبداعى .

وقد انطلقت من داخلهم طاقات إبداعية هائلة لا تصدق . وحلت الإثارة محل الملل . وأصبح الناس أكثر انفتاحًا تجاه تأثير بعضهم البعض وتولدت رؤى وخيارات جديدة . وبنهاية الاجتماع ظهر تفهم جديد لطبيعة التحدى الأساسى الذى يواجه الشركة . وأصبحت تجربة مقترحات الورقة البيضاء عتيقة الطراز . وأصبح للفروق قيمة تتجاوز كل الحدود . وتشكلت رؤية جديدة مشتركة .

www.ibtesama.com Exclusive

وما إن يجرب الناس التكاتف الحقيقى لا يعودون لسابق عهدهم أبداً . فهم يدركون إمكانية وجود مغامرات مستقبلية أخرى توسع مدارك العقل .

وغالبًا ما تجرى المحاولات من أجل إعادة خلق تجربة تكاتف ولكن نادرًا ما يتحقق ذلك . ومع ذلك يمكن التمسك مرة أخرى بالغرض الأساسى وراء العمل الإبداعى . فمثلنا مثل فلسفة الشرق الأقصى التى تقول " إننا لا نسعى إلى تقليد السادة بل نسعى وراء ما يسعون هم من أجله" . فإننا لا نسعى وراء تقليد تجارب التكاتف السابقة الخلاقة بل نسعى وراء خلق تجارب جديدة تدور حول أهداف مختلفة وأكبر أحيانًا .

التكاتف والتواصل

إن التكاتف أمر مثير والإبداع أيضًا مثير . فالنتائج التى تتمخض عن الانفتاح والتواصل مذهلة حقاً . وتتحول احتمالات المكسب الحقيقى والتحسن الرائع إلى واقع يستحق المخاطرة بالقيام بمثل هذا الانفتاح .

فى أعقاب الحرب العالمية الثانية عينت الولايات المتحدة الأمريكية ديفيد ليلينثال رئيسًا للجنة الطاقة الذرية . وجمع ليلينثال مجموعة من الناس يتمتعون بسمعة طيبة وكانت لهم الكلمة المسموعة فى مجالاتهم .

كان جدول أعمال هذه المجموعة التى تتكون من أفراد ينتمون إلى مجالات مختلفة متخمًا ، وكانوا يتوقون إلى الانتهاء منه بفارغ الصبر . بالإضافة إلى ذلك فقد كانت الصحافة تمارس عليهم ضغطاً كبيراً .

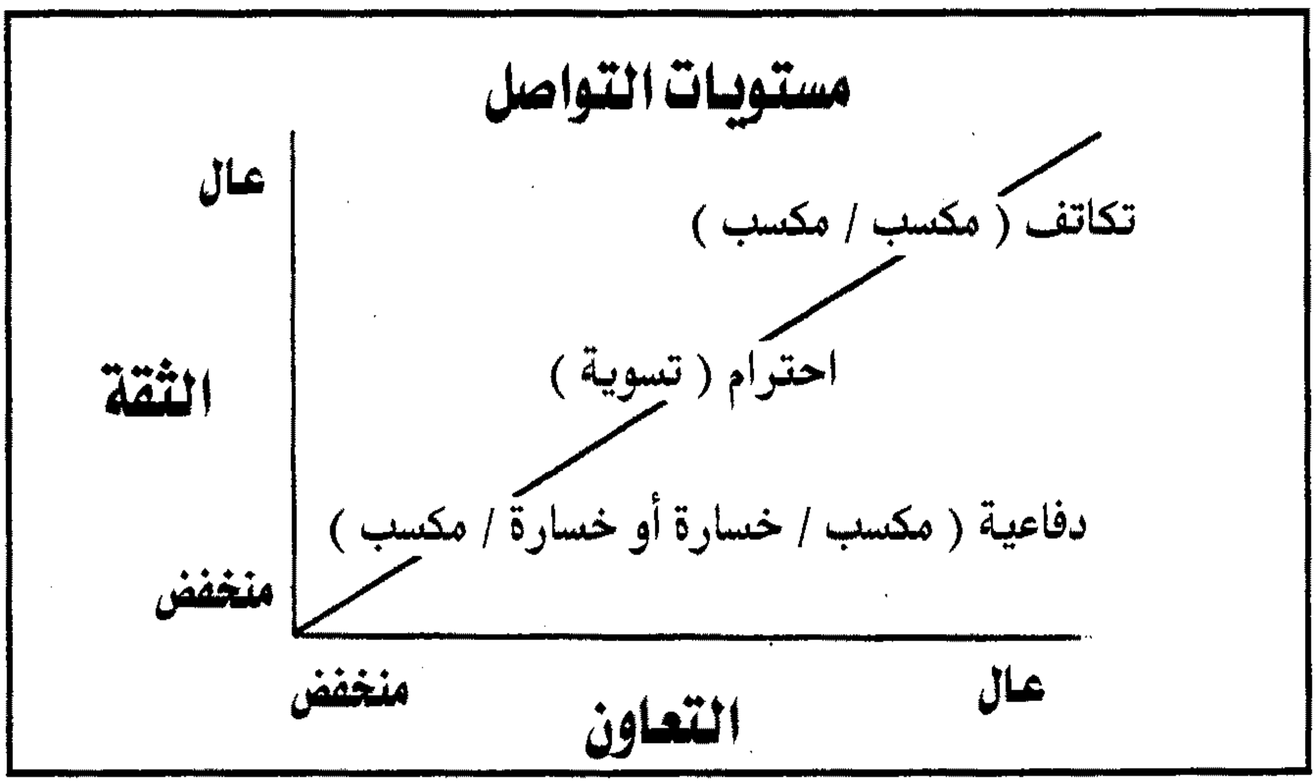
إلا أن ليلينثال أمضى عدة أسابيع فى تكوين رصيد كبير فى بنك المشاعر . وأخذ يعرف أفراد المجموعة على بعضهم البعض ـ اهتماماتهم وآمالهم وأهدافهم ومخاوفهم والخلفيات التى أتوا منها وأطر مرجعياتهم وتصوراتهم الذهنية . وكان يحاول تيسير عملية التفاعل الإنسانى ليربط بينهم برباط قوى ، وكم تعرض لانتقاد لاذع نتيجة لاستغراقه كل هذا الوقت للقيام بالأمر لأن ما كان يقوم به لم يبد فعالاً .

ولكن كانت المحصلة النهائية مجموعة مترابطة ومنفتحة على بعضها البعض ومبدعة ومتكاتفة . وكانت روح الاحترام المتبادل التى تحلى بها أعضاء هذه اللجنة تجعلهم فى حالة الاختلاف ـ بدلاً من المعارضة والهجوم يحاولون

www.ibtesama.com Exclusive

بذل جهد حقيقى من أجل التفاهم المتبادل . وكان التوجه السائد هو " إذا اختلف معى شخص مثلك يتمتع بالذكاء والكفاءة والالتزام فهذا يعنى أننى لا أفهم نقطة الاختلاف ، ولابد أن أفهمها . فأنت لديك منظور وإطار مرجعى لابد أن أفهمه" . ومن ثم نما نوع من التفاعل المتفتح وتولدت ثقافة غير عادية .

والشكل التوضيحى التالى يوضح مدى الثقة الوثيقة التى تربط بين مستويات التواصل المختلفة .



والصفة المميزة لأقل مستوى من مستويات التواصل الناتج عن المواقف التى تنعدم فيها الثقة هى الأساليب الدفاعية والوقائية وفى أغلب الأحيان اللغة القانونية التى تغطى جميع الأسس وتوضح المؤهلين بطريقة لا لبس فيها ، والثغرات القانونية التى تساعد على الهروب فى حالة إذا ما ساءت الأحوال . ولا ينتج عن هذا النوع من أنواع التواصل إلا مكسب/خسارة أو خسارة / خسارة . فهو لا يتسم بالفعالية ـ لعدم وجود توازن بين (إ/ ق أ) كما أنه يخلق أسبابًا إضافية من أجل استخدام المزيد من الأساليب الدفاعية والوقائية .

www.ibtesama.com Exclusive

أما المستوى المتوسط فهو التواصل المحترم . وهو المستوى الذى يتواصل عنده الناضجون . وإن كان الاحترام المتبادل هو السائد بينهم فذلك لأنهم يودون تجنب الوجه القبيح للمواجهات قدر المستطاع ، وبذلك فهم يتواصلون بشكل مهذب ولكن ليس وفقاً للتقمص العاطفى. وقد يفهمون بعضهم البعض على المستوى الفكرى ، ولكنهم لا ينظرون بعمق فى التصورات الذهنية والفروض التى تتضمنها مواقفهم ، وينفتحون على الاحتمالات الجديدة .

ويصلح التواصل المحترم لمواقف الاعتماد على الذات . وكذلك مواقف الاعتماد بالتبادل ، ولكن لا يفتح الباب لانطلاق الاحتمالات الإبداعية . وفيما يتعلق بمواقف الاعتماد بالتبادل تكون التسويات هى الحل المعتاد . والتسويات تعنى ١ + ١ = $1\frac{1}{2}$: فكلا الطرفين يأخذ ويعطى . ولا يتسم هذا النوع من التواصل بالدفاعية أو الحماية أو الغضب أو التلاعب بل يقوم على أساس من الأمانة والصدق والاحترام . ولكنه ليس خلاقًا ولا تعاونيًا . إنه يحقق أدنى مستوى من مستويات مكسب/مكسب .

أما التكاتف فيعنى أن ١+١ قد يساوى ٨ أو ١٦ أو حتى ١٦٠٠ . والتكاتف الذى أساسه الثقة الكبيرة يقدم حلولاً أفضل من أى حلول أخرى مقترحة فى الأساس ، وجميع الأطراف يدركون هذا . علاوة على ذلك فهو ينطوى على العنصر الإبداعى . وتتكون ثقافة مصغرة تتسم بالإشباع فى حد ذاتها . وحتى لو لم تمد لفترة طويلة فإن توازن (إ/ ق إ) موجود .

وفى بعض المواقف قد لا يمكن تحقيق مبدأ التكاتف وكذلك لا اتفاق . ولكن حتى فى ظل هذه الظروف عادة ما ينتج عن روح المحاولة المخلصة التوصل إلى تسويات أكثر فعالية .

السعى وراء البديل الثالث

لكى تتمكن من تكوين فكرة أفضل عن كيفية تأثير مستوى التفاعل على فعالية الاعتماد بالتبادل بيننا ، تصور السيناريو التالى :

هذا وقت عطلة وأراد الزوج اصطحاب أسرته إلى نزهة على البحيرة ليقيموا معسكرًا ويستمتعوا بالصيد . وكان هذا الأمر مهمًا للغاية بالنسبة له ؛ فقد كان يخطط له طيلة العام . وقد قام بحجز كوخ على البحيرة ورتب لاستئجار قارب وكان أبناؤه يشعرون بإثارة حقيقية تجاه هذه الرحلة .

www.ibtesama.com Exclusive

ومع ذلك فقد أرادت زوجته استغلال وقت العطلة فى زيارة والدتها المريضة التى تبعد حوالى ٢٥٠ ميلاً . فهى غالباً لا تتاح لها الفرصة لزيارتها ، وهى ترى أن هذه الزيارة مهمة بالنسبة لها .

وربما تقودهما الاختلافات إلى خوض تجْربة سلبية .

لذا قال لها الزوج " لقد أعددنا الخطط . والأولاد يشعرون بالإثارة . لذا لابد أن نذهب فى رحلة الصيد " .

فأجابته " لكننا لا نعرف كم تبقى لأمى من أيام فى هذه الدنيا ، ولابد أن أكون إلى جوارها . وهذه هى فرصتنا الوحيدة لقضاء أطول وقت ممكن معها " .

" إننا نتطلع طوال العام لأسبوع العطلة هذا . وسيشعر الأولاد بالتعاسة إذا أمضوا العطلة فى الجلوس بمنزل جدتهم . إنهم سيقودون الجميع إلى الجنون . كما أن والدتك ليست مريضة إلى هذه الدرجة . وشقيقتك تسكن على بعد نصف ميل منها وهى تعتنى بها " .

" إنها والدتى أنا أيضًا . وأود أن أكون معها " .

" يمكنك الاتصال بها كل ليلة . كما أننا خططنا لقضاء رأس السنة معها فى اجتماع لم شمل العائلة . ألا تتذكرين ؟ " .

" سيحل العيد بعد خمسة شهور . ونحن لا نعلم إذا كانت ستظل على قيد الحياة أم لا . كما أنها تحتاجنى وتريدنى " .

" هناك من يعتنى بها . بالإضافة إلى ذلك فأنا والأولاد بحاجة إليك أيضًا " .

" إن والدتى أهم من الصيد " .

" زوجك وأولادك أهم من والدتك " .

وبينما هما يختلفان وتحتد المناقشة بينهما فقد يتوصلان إلى تسوية ، فربما يقرران التفرق ـ هو يأخذ الأولاد للصيد عند البحيرة بينما تذهب هى إلى زيارة والدتها ، وسيشعر كلاهما بالذنب والتعاسة . وسيشعر الأولاد بهذا مما سيؤثر على استمتاعهم بالعطلة .

وقد ينزل الزوج عن رغبة زوجته ولكن على مضض . وبشكل واع أو لا واع سيحاول إثبات صحة نبوءته بأنه سيكون أسبوعاً سيئاً للجميع .

www.ibtesama.com Exclusive

وربما تستسلم الزوجة إلى رغبة زوجها ولكن سيكون رد فعلها مبالغاً فيه إذا ساءت حالة والدتها الصحية . وإذا تدهورت صحة والدتها أو توفيت فربما لن يسامح الزوج نفسه وهى لن تسامحه أيضًا .

وبغض النظر عن ماهية التسوية التى اتفقا عليها فى النهاية . فقد تظل لسنوات تجسيداً لانعدام الحساسية أو الإهمال أو تكون قراراً سيئاً من قبل الطرفين حول ترتيب الأولويات . وقد تظل مصدرًا للاختلاف لسنوات . الأمر الذى قد يسقم العائلة . ولقد تدهورت العديد من الزيجات التى كانت تتميز بالجمال والرقة والتلقائية ووصلت إلى مستوى من العداء من خلال سلسلة من المواقف المشابهة .

إن كلاً من الزوج والزوجة يرى الموقف من منظور مختلف . وهذا الاختلاف يفصلهما مسببًا انقساماً فى العلاقة . أو أنه قد يقربهما عند مستوى أعلى . فلو قاما بصقل عادات الاعتماد بالتبادل لتناولا خلافهما هذا من خلال تصور ذهنى مختلف تمامًا بحيث يكون التواصل بينهما عند مستوى أعلى .

ولأن رصيدهما فى بنك المشاعر كبير فإن زواجهما يتسم بالثقة والتواصل المفتوح . ولأنهما يفكران وفقًا لمبدأ مكسب/ مكسب فهما يؤمنان بفكرة البديل الثالث ، حل يؤدى إلى منفعة متبادلة وأفضل من المقترحات التى قدمها كل واحد . ولأنهما يستمعان وفقًا للتقمص العاطفى ويسعيان من أجل الفهم أولاً فإنهما يخلقان بداخلهما وفيما بينهما صورة شاملة للقيم والهموم التى ينبغى أخذها فى الاعتبار لاتخاذ القرار .

والمزيج من كل هذه المكونات ـ رصيد كبير فى بنك المشاعر والتفكير على أساس مكسب/ مكسب ، والسعى من أجل الفهم أولاً ـ يخلق بيئة مثالية للتكاتف .

وأحد المذاهب يطلق على هذا " الطريق الوسط" . ووسط هنا لا تعنى التسوية بل تعنى أعلى مثل قمة المثلث .

وخلال البحث عن " الوسط" أو الطريق الأعلى أدرك الزوجان أنهما يحبان بعضهما ، وأن علاقتهما جزء من تكاتفهما .

وبينما تابعا التواصل شعر الزوج برغبة زوجته وحاجتها إلى البقاء إلى جوار والدتها . وتفهم أن زوجته ترغب فى مساعدة شقيقتها والتى تتولى مسئولية

www.ibtesama.com Exclusive

رعاية والدتهما . وفهم أيضًا أنهما لا يعرفان كم تبقى لها فى هذه الدنيا وبكل تأكيد هى أهم من رحلة الصيد .

والزوجة بدورها تفهمت رغبة زوجها فى تجمع أفراد الأسرة معاً وتوفير تجربة رائعة للأطفال . وتفهمت كم تكلفت الدروس والمعدات التى تم تجهيزها استعدادًا لرحلة الصيد هذه ، وشعرت بأهمية هذه الذكريات الحلوة لهم جميعًا .

لذا فقد جمعا بين الرغبتين . ووقفا فى نفس الجانب بدلاً من أن يقف كل واحد منهما على خط مواجهة . ودرسا المشكلة وفهما الاحتياجات وعملا معًا من أجل التوصل إلى بديل ثالث يفى باحتياجات كل واحد منهما .

لذا اقترح الزوج " ربما يمكننا ترتيب موعد آخر خلال الشهر لزيارة والدتك . ويمكننى أن أتولى أنا مسئولية المنزل خلال عطلة نهاية الأسبوع كما يمكنني الترتيب للحصول على بعض المساعدة خلال الأسبوع الأول . إننى أعرف أهمية هذه الزيارة لك .

" أو ربما يمكننا اختيار موقع للمعسكر والصيد يكون قريباً من والدتك . وربما لن تكون المنطقة بنفس الجمال ولكن مازال بإمكاننا قضاء العطلة خارج المنزل والوفاء بالاحتياجات الأخرى . ولن يتسلق الصبية الجدران . ويمكننا حتى التخطيط لبعض الأنشطة الاستجمامية بحيث يستمتع الأولاد مع أبناء أخوالهم وخالاتهم وهذه متعة إضافية" .

لقد تكاتف الزوج والزوجة . وكان التواصل بينهما دائماً حتى توصلا إلى حل يرضى الطرفين . وهو أفضل من الحلول التى توصلا إليها فى البداية كما أنه أفضل من التسوية . وهو حل تعاونى يبنى (إ) و (ق إ) .

وبدلاً من إجراء صفقة أصبح الأمر بمثابة تحول . ونال كل واحد منهما ما أراد ، وبنيا علاقتهما من خلال هذه العملية .

التكاتف السلبى

يعد البحث عند بديل ثالث تحولاً ذهنيًا مختلفاً تماماً عن الانقسام سواء العقلى أو غيره . ولكن انظر إلى النتائج المختلفة !

إلى أى مدى تنتشر الطاقة السلبية بين الناس عندما يحاولون حل المشاكل أو اتخاذ القرارات على أساس واقع الاعتماد بالتبادل ؟ كم من الوقت ينفق فى

www.ibtesama.com Exclusive

سرد عيوب الآخرين والمنافسات السياسية والصراعات بين الناس وحماية ظهورنا والتخطيط لعظائم الأمور والتخمينات ؟ الأمر يشبه محاولة القيادة على الطريق واضعًا أحد القدمين على دواسة البنزين والأخرى على الفرامل!

وبدلاً من رفع القدم عن الفرامل يلجأ معظم الناس إلى الضغط أكثر على دواسة البنزين . فهم يزيدون الضغط ، ويستخدمون المزيد من طرق الإقناع ويقدمون المزيد من المعلومات المنطقية لتقوية موقفهم .

والمشكلة هى أن الناس الذين يتميزون بالاعتماد على الآخرين يحاولون النجاح على أساس واقع الاعتماد بالتبادل . وهم إما يعتمدون على استعارة القوة من موقعهم القوى ويسعون من أجل مكسب/ خسارة ، أو أنهم يعتمدون على شعبيتهم بين الآخرين ويسعون من أجل خسارة/مكسب . وهم وإن كانوا يتكلمون من منطلق مبدأ مكسب/مكسب إلا أنهم لا يرغبون فى الاستماع بل يرغبون فى المناورة . ولا يمكن أن يحقق هذا النوع من التكاتف أى بيئة خلاقة .

ويفكر الناس الذين لا يشعرون بالأمان بضرورة تطويع الواقع وفقًا لتصوراتهم الذهنية . فهم فى حاجة ماسة إلى استنساخ الآخرين وقولبتهم وفقًا لأسلوب تفكيرهم . وهم بذلك لا يدركون أن قوة العلاقة هى فى الأخذ بوجهة نظر الطرف الآخر . فالتماثل ليس وحدة . والوحدة هى التتمة أو التكملة وليس التماثل . والتماثل ليس إبداعًا .... وجوهر التكاتف هو تقدير الفروق .

وأنا أؤمن أن مفتاح التكاتف بين الناس هو التكاتف الداخلى أى أن نتكاتف مع أنفسنا . ويكمن قلب التكاتف الداخلى فى المبادئ المضمنة فى العادات الثلاث الأولى ، والتى تمنح الأمن الداخلى اللازم من أجل التعامل مع مخاطر الانفتاح والضعف . وعندما نؤمن من داخلنا بهذه المبادئ ننمى عقلية الوفرة الخاصة بمبدأ مكسب/ مكسب وواقع العادة الخامسة .

وإحدى أكثر نتائج التمحور حول المبادئ عملية هو أنه يجعلنا وحدة واحدة متكاملة . وسيكتشف الناس الذين يستخدمون المنطق والتفكير اللفظى الذى يعتمد على نصف الدماغ الأيسر مدى قصور هذا التفكير عند استخدامه لحل المشاكل التى تتطلب الكثير من الإبداع . ومن ثم يعملون على وضع

www.ibtesama.com Exclusive

نـص جديـد داخـل نـصف الـدماغ الأيمـن . وهـذا لا يعنـي أن نـصف الـدماغ الأيمن لم يكن موجوداً ، لكن كل ما فى الأمر أنه كان غارقاً فـى سـبات وغـير مستغل فربما لم تنم العضلات أو ضعفت بعد مرحلة الطفولة المبكرة نتيجة للعمـل علـى نـصف الـدماغ الأيـسر طيلـة فـترة التعلـيم الرسمـى أو النـصوص الاجتماعية .

وعندما يستغل الإنسان قدرات كل من نصف الدماغ الأيمن الذى يعتمد على المشاعر والإبداع والتصور ونصف الدماغ الأيسر الذى يعتمد على التحليل والمنطق والاستخدام اللفظى ، فهذا يعنى أنه استغل طاقة المخ بالكامل . وهـذه الأداة هى أفضل ما يناسب الحياة الواقعية لأن الحياة لا تقوم على أساس المنطق فقط بل تحتاج إلى المشاعر أيضًا .

ذات يوم كنت أعد ندوة لإحدى الشركات فـى أورلانـدو بولايـة كاليفورنيـا أطلقت عليها اسـم " استخدام نـصف الـدماغ الأيـسر لـلإدارة والنـصف الأيمـن للقيادة" وأثناء فترة الاستراحة أتى إلى رئيس الشركة وقال لى " ستيفن ، إن هذا مثير للغاية . ولكننى كنت أفكر فى تطبيق هـذه المـادة علـى زواجـى أكثـر مـن عملى فأنا وزوجتى نعانى من مشكلة حقيقية فى التواصل . وأتساءل ما إذا كان بإمكانك تناول الغداء معنا نحن الاثنين فقط ومراقبة الطريقة التى نتحـدث بهـا مع بعضنا ؟ " .

فأجبته " لنقم بهذا " .

وجلسنا جميعًا وتبادلنا بعـض عبـارات الترحيـب ثـم التفـت هـذا الرجـل إلى زوجته وقال " والآن يا حبيبتى لقد دعوت ستيفن لتناول الغـداء معنـا لنـرى ما إذا كان بإمكانه مساعدتنا فـى مسألة التواصـل . وأعلـم أنـك تـشعرين أنـه علىّ أن أكون زوجاً أكثر حساسية ومراعاة . إذن هـل تـستطيعين تحديـد شـيء معين تعتقدين أنه ينبغى علـىّ القيـام بـه ؟ " . مـن الواضـح أن نـصف الـدماغ الأيسر يسيطر عليه ويرغب فى الحصول على الحقائق والأرقام والأشياء المحددة والأجزاء .

" حسنًا كما أخبرتك مـن قبـل لا يوجـد شـيء محـدد . الأمـر يعتمـد علـى الإحساس بالأولويات التى أحددها" . من الواضح أن نصف الدماغ الأيمن لـديها هو المسيطر ويتعامل مع المشاعر والكل أى العلاقة بين الأجزاء .

www.ibtesama.com Exclusive

" ماذا تقصدين إحساساً عاماً بالأولويات ؟ وماذا تريدين أن أفعل ؟ حددى شيئاً محدداً يمكننى فعله " .

" حسنًا ، إنه مجرد إحساس" . كان نصف دماغها الأيمن يتعامل مع الصور والمشاعر الغريزية . " أنا فقط لا أعتقد أن زواجنا يهمك بنفس قدر أهميته بالنسبة لى " .

" حسنًا ، ما الذى يسعنى القيام به ليكون أهم ؟ أعطنى بعض الأفكار الملموسة المحددة لأعمل من منطلقها " .

" من الصعب صياغتها فى كلمات " .

عند هذه النقطة نظر إلىَّ وكأنه يريد أن يقول " ستيفن ، هل يمكنك تحمل هذا النوع من الخرس فى زواجك ؟ " .

فاستطردت " إن فقط إحساس ، إحساس قوى" .

فقال لها " حبيبتى هذه هى مشكلتك ، وهى نفس مشكلة والدتك ، وفى الحقيقة هى مشكلة كل سيدة أعرفها " .

ثم بدأ فى استجوابها كما لو كان يعد نوعاً من الإفادة القانونية .

" هل تعيشين فى المكان الذى تحبين ؟ " .

فتنهدت وقالت " الأمر ليس كذلك ، الأمر ليس كذلك بالمرة " .

فأجاب بصبر نافد " أعرف . ولكن طالما أنك لا تودين إخبارى بما على القيام به تحديدًا ، أعتقد أن أفضل طريقة لمعرفة ماهيته هو معرفة ما ليس عليه . هل تعيشين فى المكان الذى تريدين ؟ " .

" أعتقد ذلك " .

" حبيبتى ، إن ستيفن معنا هنا لعدة دقائق وهو يحاول مساعدتنا . لذا لتكن إجابتك سريعة بـ " نعم" أو " لا" . هل تعيشين فى المكان الذى تريدين ؟ " .

" نعم" .

" حسنًا لقد سوينا هذا . هل لديك الأشياء التى تريدين ؟ " .

" نعم " .

" حسنًا ، هل تفعلين الأشياء التى تحبين ؟ " .

واستمر الوضع على هذا الحال لبرهة ، ورأيت أننى لم أكن أقدم المساعدة . لذا تدخلت قائلا " هل تسير علاقتكم على هذا المنوال ؟ " .

www.ibtesama.com Exclusive

فأجاب " كل يوم يا ستيفن " .

وتنهدت قائلة " هذه هى قصة زواجنا " .

نظرت إليهما وفكرت بينى وبين نفسى أنهما شخصان يعيشان معاً وكل واحد منهما يفكر مستخدمًا نصف دماغ مختلف . فسألتهما " هل لديكما أطفال ؟ " .

" نعم لدينا اثنان " .

فسألتهما غير مصدق " بالفعل ؟ كيف فعلتما هذا ؟ " .

" ماذا تقصد بكيف فعلنا هذا ؟ " .

فقلت " لقد كنتما متكاتفين! إن حاصل جمع واحد وواحد يساوى اثنين ، ولكنكما جعلتموه أربعة . والآن هذا هو التكاتف الكل أكبر من مجموع الأجزاء . والآن كيف فعلتما هذا ؟ " .

فأجاب " أنت تعلم كيف فعلنا هذا " .

فقلت متعجبًا " لابد أنكما قدرتما قيمة الفروق ! " .

تقدير قيمة الفروق

يعتبر تقدير قيمة الاختلافات هو جوهر التكاتف - أى الفروق الذهنية والعاطفية والنفسية بين الناس . ومفتاح تقدير تلك الفروق هو إدراك أن الناس يرون العالم كما يشاءون لا على حقيقته .

فإذا اعتقدت أننى أرى العالم على حقيقته ، ما الذى سيدفعنى إلى تقدير الفروق ؟ ولماذا أهتم لأمر شخص " خارج عن المسار" ؟ وحينها سيكون تصورى الذهنى أننى موضوعى لأننى أرى العالم على حقيقته . وبينما يدفن الآخرون أنفسهم تحت أكوام التفاصيل الدقيقة أرى أنا الصورة الأكبر . ولهذا يطلقون علىّ الملاحظ - لأن لدى قدرة أعلى على الملاحظة .

وإذا كان هذا هو تصورى الذهنى فلن أستطيع أن أكون معتمداً بالتبادل فعالاً ولن أستطيع أيضاً أن أكون شخصاً مستقلاً فعالاً . وسأظل دائمًا محبوسًا فى التصورات الذهنية المتعلقة بظروفى .

أما الشخص الفعال حقًا فهو الذى يتمتع بالتواضع والاحترام ليدرك حدوده الواضحة ويقدر الموارد الغنية المتاحة من خلال التفاعل مع القلوب والعقول البشرية الأخرى . وهذا الشخص يقدر الفروق لأن تلك الفروق تضيف

www.ibtesama.com Exclusive

إلى معرفته وفهمه للواقع . وعندما ننظر إلى العالم من خلال عدسة تجاربنا الشخصية فحسب نعانى على الفور من نقص حاد فى المعلومات .

هل من المنطقى أن يختلف شخصان ويكون كلاهما على صواب ؟ هذا ليس منطقياً: إنه أمر نفسى . وهو أمر شديد الواقعية . فبينما ترى أنت السيدة الشابة أرى أنا السيدة العجوز . وعلى الرغم من أننا ننظر إلى نفس الصورة إلا أن كلينا على صواب . إننا ننظر إلى نفس الخطوط السوداء ونفس المساحات البيضاء ولكن كل واحد منا يفسرها بطريقة تختلف عن الآخر لأن كل واحد مهيئ لتفسير الصورة تفسيرًا مختلفًا .

وإذا لم نقدر الفروق بين إدراكاتنا ، وإذا لم نقدر بعضنا البعض ونعطى مساحة لاحتمال أن يكون كلانا صائب ، وأن الحياة ليست مليئة دوماً بالانقسامات ، وأن هناك البديل الثالث ـ لن نتمكن من تجاوز حدود برمجتنا .

وكل ما يسعنى رؤيته هو السيدة العجوز . ولكننى أعرف أنك ترى شيئاً آخر . وأنا أقدرك وأقدر مدركك . وأود أن أفهمك .

لذا عندما أدرك الفرق بين مدركينا أقول " جيد ، إنك ترى الأمر من منظور مختلف ! أرجوك ساعدنى لأرى ما تراه " .

وإذا كان الشخصان يعتنقان نفس الرأى يكون أحد الرأيين غير ضرورى . فلن يفيدنى التواصل مع شخص يرى السيدة العجوز أيضاً . فأنا لن أود التحدث إلى شخص أو التواصل معه إذا كان يتفق معى فى الرأى ، بل أريد التواصل مع شخص يختلف معى فى الرأى لأننى أقدر هذا الاختلاف .

وعندما أفعل هذا فإننى لن أزيد وعيى فحسب ، بل أقر بصدقك وأمنحك الهواء النفسى . وبذلك أكون رفعت قدمى عن الفرامل وأطلقت الطاقة السلبية التى استثمرتها أنت فى الدفاع عن موقفك . وبذلك أكون قد خلقت بيئة يسودها التكاتف .

ويمكنك أن تستشعر أهمية تقدير الفروق فى كلمات المعلم الدكتور آر . إتش . ريفز التى تضمنها كتابه " The Animal School " .

ذات مرة قررت الحيوانات أن عليها القيام بشيء بطولى لمواجهة مشاكل " العالم الجديد " . ومن أجل هذا الهدف شيدت مدرسة . فوضعت منهجاً

www.ibtesama.com Exclusive

للأنشطة يتضمن الركض والتسلق والسباحة والطيران . ولتيسير عملية الإدارة درست جميع الحيوانات كل المواد .

وقد كان فرخ البط ماهرًا فى السباحة وفى الحقيقة كان أفضل من المعلم ، وحقق درجات ممتازة فى الطيران ، ولكنه كان سيئاً فى الركض . ونتيجة لسوء درجاته فى الركض كان عليه البقاء بعد المدرسة وكذلك ترك تدريبات السباحة لممارسة الركض . وظل على هذه الحال حتى بليت قدماه وحصل على درجة متوسط في السباحة . ولكن درجة متوسط كانت مقبولة فى المدرسة ، لذا لم يقلق هذا أحداً عدا فرخ البط .

وكان الأرنب بارعاً فى الجرى وتفوق على جميع زملائه ولكنه أصيب بانهيار عصبى لأنه لم يستطع النجاح فى السباحة .

والسنجاب كان ممتازاً فى التسلق حتى أصيب بإحباط نتيجة إخفاقه فى الطيران حينما طلب منه المدرس الارتفاع عن الأرض بدلاً من الطيران إلى أسفل من أعلى الشجرة . وأصيب بآلام مبرحة فى عضلات قدميه نتيجة للإجهاد الزائد وحصل على مقبول فى التسلق وضعيف فى الركض .

وكان الصقر مسببًا للمشاكل وفى حاجة إلى التهذيب دائماً . ولقد تفوق فى صفوف التسلق على جميع أقرانه حيث وصل إلى قمة الشجرة ، ولكنه أصر على استخدام طريقته الخاصة .

وفى نهاية العام حصلت سمكة ثعبان غير طبيعية والتى اكتسحت صف السباحة وكانت تستطيع الركض والطيران والتسلق قليلاً على أعلى الدرجات وتم اختيارها لإلقاء خطبة الوداع .

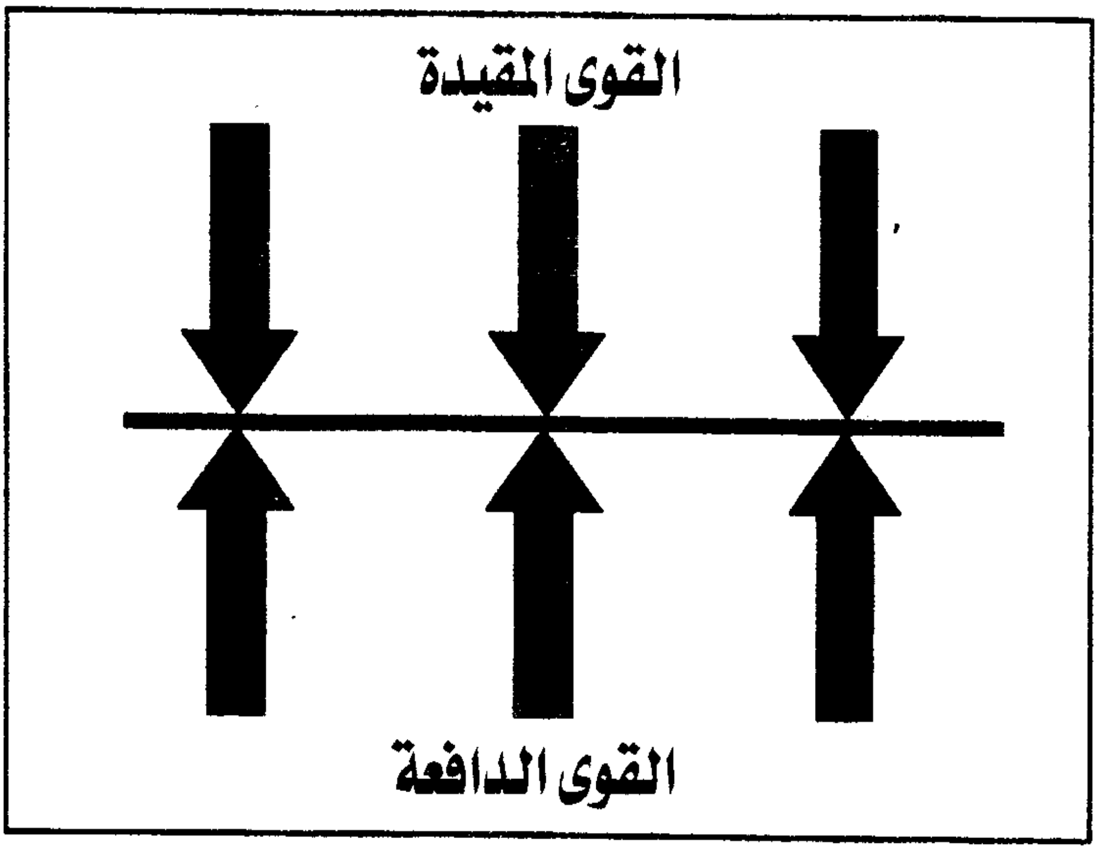
أما كلاب باريرى فلم تنضم إلى المدرسة وحاربت فرض الضرائب لأن إدارة المدرسة لم تضف الحفر والأنفاق إلى المنهج الدراسى . وقامت بتوظيف أبنائها لصالح حيوان الغرير ولاحقًا انضمت إلى كلاب الجروندهوج والجوفر وافتتحت مدرستها الخاصة .

تحليل مجال القوى

فى مواقف الاعتماد بالتبادل يكون للتكاتف تأثير كبير فيما يتعلق بالتعامل مع القوى السلبية التى تقف عثرة فى سبيل النمو والتغيير .

وقد قام إخصائى علم الاجتماع " كيرت لوين" بوضع نموذج " تحليل مجال القوى" الذى وصف من خلاله أى واحد من مستويات الأداء الحالى أو التوازن بين القوة الدافعة التى تشجع الصعود إلى أعلى والقوة المقيدة التى لا تشجع هذا الصعود .

www.ibtesama.com Exclusive



وعمومًا تتسم القوة الدافعة بأنها إيجابية ومعقولة وواعية واقتصادية . وإلى جوارها تجد القوة المقيدة وهى غالبًا سلبية وعاطفية وغير منطقية وغير واعية وتعتمد على المجتمع/ النفسى . وكلتا القوتين واقعية ولابد من أخذهما فى الاعتبار عند التعامل مع التغير .

فبالنسبة للأسرة على سبيل المثال ، يوجد " مناخ" معين يسود منزلك ــ مستوى معين من التفاعل الإيجابى أو السلبى ، من الشعور بالأمان أو عدمه عند التعبير عن المشاعر أو التحدث حول الهموم ، من التواصل المحترم بين أفراد العائلة أو انعدامه .

وربما تكون لديك رغبة صادقة فى تغيير هذا المستوى . وربما ترغب فى خلق مناخ أكثر إيجابية وأكثر احتراماً وأكثر انفتاحاً وثقة . وأسبابك المنطقية للقيام بهذا هى القوى الدافعة التى تعمل على رفع المستوى .

بيد أن زيادة هذه القوى الدافعة ليست كافية فجهودك تقابل بالقوى المقيدة ـ بروح المنافسة بين الأطفال فى الأسرة ، وبالنصوص المختلفة للحياة بالمنزل التى جلبتها أنت وزوجتك إلى العلاقة ، وبالعادات التى نمت وتطورت داخل الأسرة ، وبالعمل والمتطلبات الأخرى التى تتطلب منك وقتاً وطاقة .

ويمكن لزيادة القوى الدافعة تحقيق نتائج ـ لفترة قصيرة . ولكن طالما أن القوى المقيدة موجودة سيزداد هذا الأمر صعوبة . فهى تشبه الزنبرك الذى كلما

www.ibtesama.com Exclusive

زدت فى ضغطك عليه كلما واجهت صعوبة أكبر ، حتى يرتد فجأة إلى مكانه ثانية بفعل تأثير قوة الضغط .

والارتفاع والانخفاض الناتج ، أى تأثير اليويو ، يجعلك تشعر بعد عدة محاولات أن الناس " على ما هم عليه" وأنه " من الصعب تغييرهم " .

ولكن عندما تستخدم التكاتف فإنك تستخدم دافع العادة الرابعة ومهارة العادة الخامسة وتفاعل العادة السادسة للعمل مباشرة على القوى المقيدة . وتخلق مناخاً يشعر فيه الجميع بالأمان للتحدث عن هذه القوى . ومن ثم تذيب الثلج من فوقها وتحررها وتضع رؤى جديدة تحولهم من قوى مقيدة إلى قوى دافعة . وتقوم بإشراك الجميع فى حل المشاكل بل وغمسهم فيها ، ومن ثم يغوصون بداخلها ويشعرون بها ويصبحون جزءاً مهماً من الحل .

ونتيجة لهذا توضع أهداف جديدة ، أهداف مشتركة ، ويتحرك الكل إلى أعلى ، وغالبًا بطرق لا يمكن لأحد توقعها . وتخلق الإثارة الموجودة داخل هذه الحركة ثقافة جيدة . ويجد الناس المعنيون بالأمر أنفسهم مشاركين فى القضايا الإنسانية المتعلقة بالغير ، ويزدادون قوة بفعل التفكير الجديد والجيد ، بفعل البدائل والفرص الجديدة والخلاقة .

ولقد شاركت فى العديد من المفاوضات التى أجريت بين أناس كانوا غاضبين من بعضهم البعض حتى أنهم وكلوا محامين للدفاع عنهم . وكل ما أدى إليه ذلك هو زيادة المشكلة سوءاً لأن التواصل بينهم تدهور منذ أن وصل إلى طريق المحاكم . ولكن كان مستوى الثقة منعدماً تقريبًا حتى أن كل طرف شعر بأنه لا بديل آخر أمامه سوى المحاكم .

وعند هذا الحد أسأل " هل أنتم مهتمون بالتوصل إلى حل يؤدى إلى مكسب / مكسب والذى يرضى عنه كلا الطرفين ؟ " .

وعادة ما يكون الجواب بالإيجاب ، ولكن معظم الناس كانوا يعتقدون باستحالة القيام بذلك .

" إذا استطعت الحصول على موافقة الطرف الآخر ، هل أنت مستعد لبدء عملية تواصل حقيقى معه ؟ " .

ومرة أخرى جاءت الإجابة المعتادة بـ " نعم " .

وتكون النتائج دائمًا مذهلة . فيتم التوصل للحلول للمشكلات التى ظلت الأطراف تتصارع بشأنها قانونياً ونفسياً لشهور فى جلسة تستغرق عدة ساعات

www.ibtesama.com Exclusive

أو أيام . ولم تكن تلك الحلول تسويات فى المحاكم بل كانت حلولاً أساسها التكاتف ، وهى أفضل من الحلول التى قدمها كل طرف مستقلاً . وفى معظم الحالات تستمر العلاقات حتى لو بدا الأمر فى البداية وكأن الثقة بين الطرفين معدومة وأن العلاقة بينهما سيئة وتكاد تكون مدمرة تمامًا .

وفى أحد برامجنا التطويرية نقل لنا أحد التنفيذيين موقفًا حيث رفع أحد العملاء القدامى قضية على المصنع نتيجة لضعف الأداء . وقد شعر كلا الطرفين بأن الحق إلى جانبه وأن الآخر لا يتمتع بالأخلاق وليس موضع ثقة .

وما إن بدآ ممارسة العادة الخامسة حتى اتضح أمران: الأول مشاكل فى التواصل المبكر تسببت فى سوء تفاهم تعاظم لاحقًا نتيجة للاتهامات المتبادلة . والثانى أن الطرفين فى البداية كانا حسنى النية و لم يرغبا فى خوض صراع المحاكم الذى يستنزف أموالهم ولكنهما لم يجدا حلا آخر .

وما إن أصبح هذان الأمران واضحين حتى سادت روح العادات الرابعة والخامسة والسادسة وتم حل المشكلة بسرعة واستمرت العلاقة بينهما مزدهرة .

وفى حالة أخرى تلقيت اتصالاً هاتفيًا ذات صباح من أحد مطورى الأرض وكان فى حاجة ماسة إلى المساعدة . فقد أراد البنك الاستيلاء على ممتلكاته لأنه لم يلتزم بجدول تسديد الفائدة ، وقد رفع قضية على البنك لإيقاف الاستيلاء . وكان هذا الرجل فى حاجة إلى تمويل إضافى للانتهاء من الأرض وتسويقها حتى يتمكن من دفع المال للبنك ، ولكن البنك رفض إعطاءه تمويلاً آخر حتى يدفع الفائدة . ومن ثم تولدت مشكلة البيضة والدجاجة الناجمة فى الأساس عن قلة رأس المال .

وفى الوقت الحالى كان المشروع متوقفاً وبدأت الشوارع تبدو كحقول نبتت بها الحشائش . وبالنسبة لملاك المنازل القليلة فقد شعروا بالغضب العارم عندما شاهدوا انتهاء ممتلكاتهم . وكانت المدينة بأسرها تشعر بالضيق بسبب تأخر مشروع " الأرض الجيدة" وبسبب درجة القبح التى وصلت إليها حالة الأرض . وقد أنفق البنك وممهد الأرض عشرات الآلاف من الدولارات على القضايا ولم يكن من المقرر النظر فى القضية قبل عدة أشهر .

www.ibtesama.com Exclusive

وفى يأس وافق ممهد الأرض على استخدام العادات الرابعة والخامسة والسادسة ، ورتب اجتماعاً مع موظفى البنك الذين قبلوا على مضض .

بدأ الاجتماع فى الثامنة صباحًا فى إحدى غرف الاجتماعات فى البنك . كان التوتر وانعدام الثقة يعبئان جو المكان . وقد ألزم محامى البنك الموظفين بعدم التفوه بكلمة واحدة وأن يستمعوا فقط ويتركوا له هو الرد . فهو لم يكن يرغب فى حدوث شيء يهز وضع البنك فى المحكمة .

وأمضيت الساعة ونصف الأولى فى تعليمهم مبادئ العادات الرابعة والخامسة والسادسة . وفى تمام الساعة التاسعة والنصف توجهت إلى اللوح المعلق وكتبت مخاوف البنك وفقا لفهمنا السابق لها . وفى البداية لم يتفوه موظفو البنك ببنت شفة ولكن كلما تابعنا التواصل على أساس مكسب/ مكسب وسعينا من أجل الفهم ازدادوا رغبة فى الشرح والتوضيح .

وما إن شعروا بأنهم مفهومون حتى تغير الجو بالكامل وساد الاجتماع جو حماسى ولاح فى الأفق أن المشكلة ستحل سلميًا . وبالرغم من اعتراضات المحامى فقد ازداد الموظفون انفتاحًا بل وتحدثوا عن الهموم الشخصية . " عندما نخرج من هنا فإن أول شيء سيقوله مدير البنك هو " هل حصلنا على أموالنا ؟ " كيف سنجيبه ؟ " .

وفى الساعة الحادية عشرة كان موظفو البنك لازالوا مقتنعين بأنهم على صواب ولكنهم شعروا بأنهم مفهومون وتخلوا عن الأسلوب الدفاعى والرسمى . وعند هذا الحد كانوا منفتحين تمامًا بحيث يستمعون إلى مخاوف المقاول والتى كتبناها على الجانب الآخر من اللوح . ونتج عن هذا مزيد من الفهم المتبادل والوعى الجماعى بأن سوء التفاهم كان نتيجة لضعف التواصل منذ البداية ، والتوقعات غير الواقعية ، وكيف أن التواصل المستمر على أساس مكسب/ مكسب منع تطور المزيد من المشاكل .

والإحساس المشترك بالألم المزمن والحاد والذى صاحبه إحساس بالتطور دفع الجميع إلى متابعة التواصل . وعند حلول الظهيرة ـ حينما كان وقت الاجتماع المحدد سلفاً على وشك الانتهاء ــ كان الناس إيجابيين ومبدعين ومتكاتفين وأرادوا متابعة الحديث .

وقد اعتبر الجميع أولى توصيات المقاول بداية لإيجاد حل قائم على مبدأ مكسب / مكسب . وكانت تتسم بالتكاتف وتم العمل على تطويرها ، وفى تمام

www.ibtesama.com Exclusive

الساعة الواحدة إلا الربع بعد الظهر غادر المقاول واثنان من موظفى البنك متوجهين بخطة إلى جمعية ملاك المنازل والمدينة . وعلى الرغم من التطورات المعقدة التى تلت ذلك ، فقد ألغيت الدعوة القضائية واستمر العمل بالمشروع .

وأنا لا أقترح ألا يلجأ الناس إلى القضاء . فبعض المواقف تحتم اللجوء إليه . ولكننى أرى أن القضاء هو الملجأ الأخير وليس الأول . فإن تم استخدامه فى وقت مبكر للغاية - حتى لو بشكل وقائى - ففى بعض الأحيان يخلق الخوف والتصور الذهنى القانونى عمليات فكرية وسلوكية لا تتسم بالتكاتف .

الطبيعة كلها متكاتفة

علم البيئة هو كلمة تصف فى الأساس تكاتف الطبيعة - كل شيء له علاقة بالآخر . وفى هذه العلاقة تتعاظم القوى الإبداعية ، تمامًا كما تكمن القوة الحقيقية للعادات السبع فى علاقتهم ببعضهم البعض وليس فى العادات فى حد ذاتها .

وتعتبر العلاقة بين الأجزاء هى القوة التى تصنع ثقافة التكاتف داخل الأسرة أو المؤسسة . وكلما كان الارتباط صادقًا كانت المشاركة فى حل وتحليل المشكلات صادقة ، وكلما تمكن كل واحد من إطلاق العنان لطاقاته الإبداعية والالتزام بما صنع . وأنا مقتنع بأن هذا هو جوهر قوة اليابانيين فى العمل والتى غيرت سوق العمل .

إن التكاتف ينجح ؛ إنه مبدأ صحيح . وهو الإنجاز المتوج فوق رؤوس جميع العادات السابقة . وهو الفعالية التى تسود واقع الاعتماد بالتبادل - إنه روح فريق العمل وبناء الفريق وتنمية الوحدة والإبداع مع الأشخاص الآخرين .

وعلى الرغم من أنك لا تستطيع التحكم فى التصورات الذهنية للآخرين فى التفاعل القائم على الاعتماد بالتبادل أو عملية التكاتف نفسها فإن دائرة تأثيرك تحتوى على قدر كبير من التكاتف .

وتكاتفك الداخلى يقع بالكامل داخل دائرة تأثيرك . ويمكنك احترام جانبى طبيعتك - الجانب التحليلى والجانب الإبداعى . وبوسعك تقدير الفرق بينهما واستخدام هذا الفارق لتحفيز الإبداع .

www.ibtesama.com Exclusive

وبمقدورك أن تكون أكثر تكاتفًا من داخلك حتى فى خضم التغيرات البيئية . وأنت غير مضطر لقبول الإهانة لكن يمكنك تنحية الطاقة السلبية جانباً ، والبحث عما هو جيد لدى الآخرين والاستفادة منه بغض النظر عن اختلافه ومن ثم تستطيع تطوير وجهة نظرك وتوسيع مفهومك .

ويمكنك ممارسة الشجاعة في مواقف الاعتماد بالتبادل لتكون منفتحًا وتعبر عن أفكارك ومشاعرك بطريقة تشجع الآخرين على الانفتاح أيضًا .

ويمكنك تقدير الفروق لدى الآخرين . وعندما يختلف شخص ما معك ربما تقول " جيد! أنت ترى الأمر بشكل مختلف" ولا يتعين عليك الاتفاق معهم ولكنك تستطيع ببساطة تصديق ما يقولون ، وتسعى من أجل الفهم .

وعندما لا ترى سوى بديلين ـ الخاص بك و " الخاطئ" ـ يمكنك البحث عن بديل ثالث متكاتف . فالبديل الثالث موجود دوماً فإذا عملت على أساس فلسفة مكسب/ مكسب وسعيت حقاً من أجل الفهم ستجد حلاً دائمًا وسيكون أفضل مما يعتقده المعنيون بالأمر .

مقترحات للتطبيق

١. فكر فى شخص يرى الأشياء من منظور مختلف عنك . وفكر فى الطرق التى يمكنك من خلالها استخدام هذه الفروق كحجر زاوية لإيجاد حلول ثالثة بديلة . وربما تسعى من أجل الحصول على رأيه بخصوص المشروع الحالى أو المشكلة ، وتعمل على تقدير الآراء المختلفة التى قد تسمعها .

٢. ضع قائمة بالناس الذين يضايقونك . هل يقدمون وجهات نظر مختلفة من شأنها أن تؤدى إلى التكاتف إذا كنت تتمتع بقدر من الأمن الداخلى وقدرت قيمة اختلافها ؟

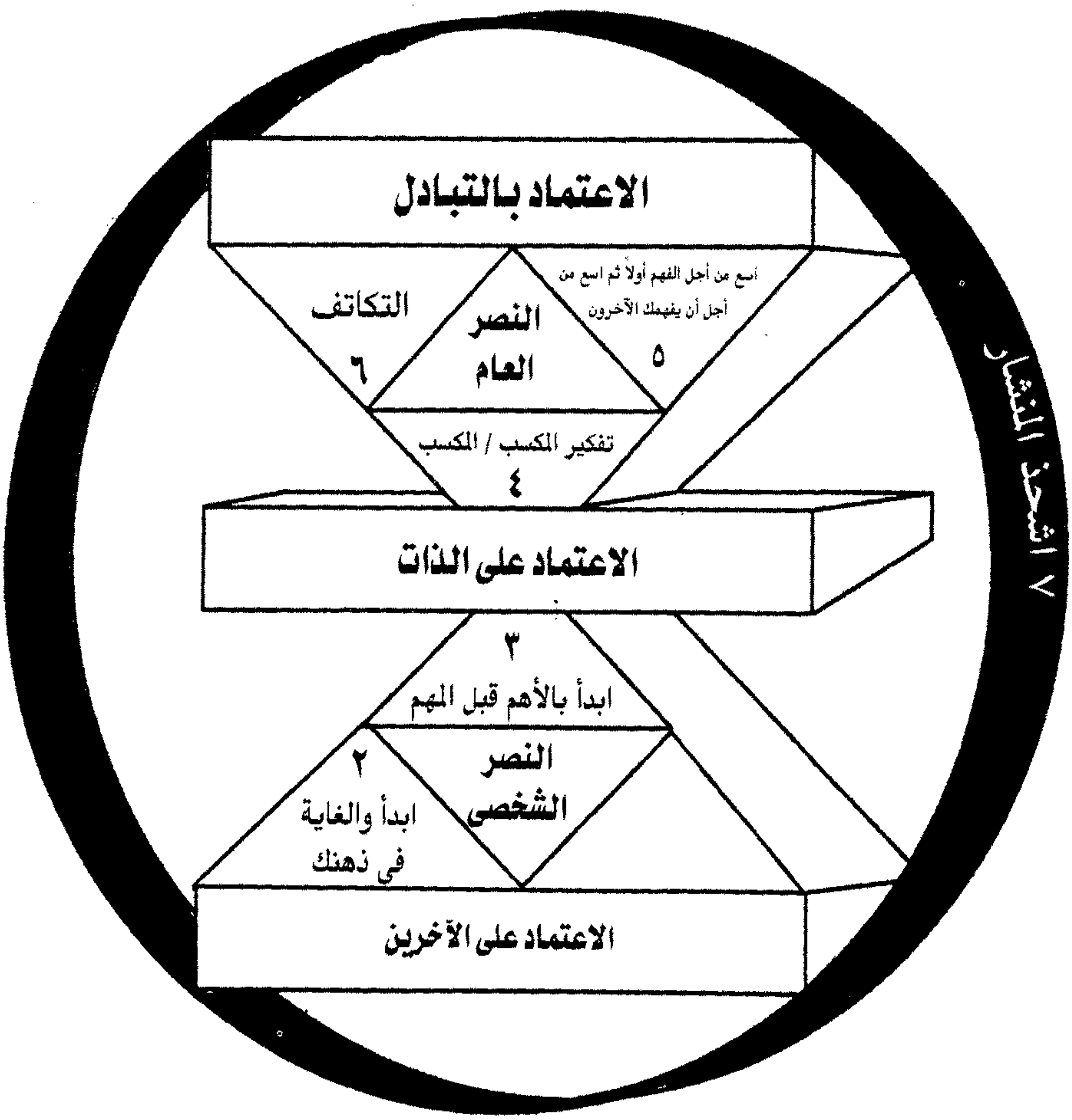
٣. حدد موقفاً ترغب أن يتواجد فيه مزيد من الجهد الجماعى والتكاتف . ما هى الظروف التى تحتاجها لدعم هذا التكاتف ؟ ما الذى يمكنك القيام به لصنع هذه الظروف ؟

٤. المرة القادمة التى تختلف فيها مع شخص ما أو تواجهه حاول أن تفهم همومه التى تحدد موقفه . وتعامل مع هذه الهموم والمخاوف بطريقة خلاقة وتعود بالمنفعة المشتركة .

www.ibtesama.com Exclusive

الجزء الرابع

التجديد



العادة السابعة
اشحذ المنشار
مبادئ التجديد الذاتى المتوازن

أحيانًا عندما أتأمل
العواقب العظيمة التى تتمخض عن صغائر
الأمور . . .
أميل إلى التفكير . . .
فى أنه لا وجود لصغائر الأمور .

بروس بارتون

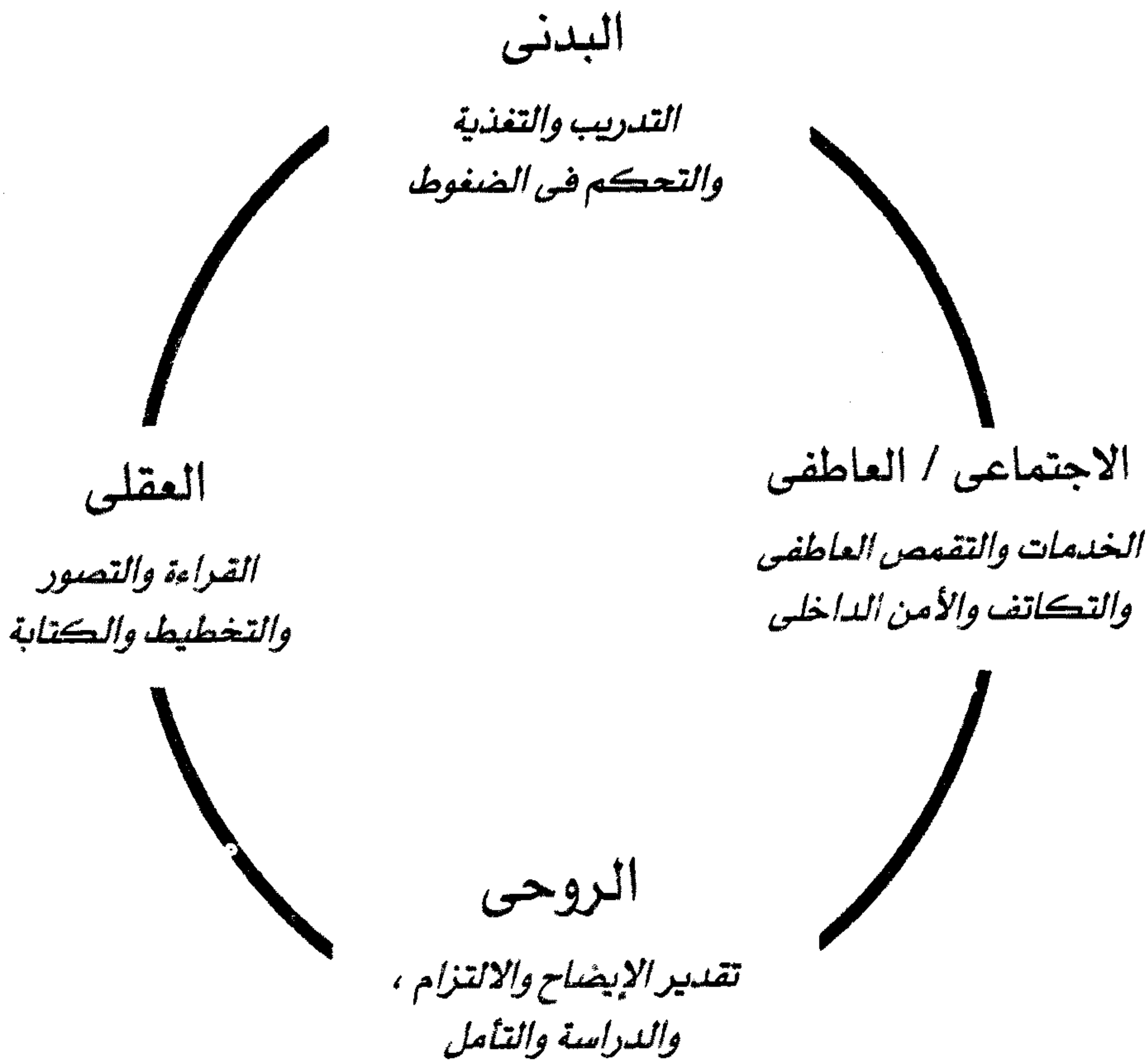
لنفترض أنك فى الغابة ومررت بشخص يعمل بكد من أجل قطع شجرة .
فسألته " ماذا تفعل ؟ " .
فيرد عليك بصبر نافد " ألا ترى ؟ إننى أحاول قطع شجرة " .
فصحت متعجبًا " ولكنك تبدو منهكًا . منذ متى وأنت تعمل ؟ " .
فيجيب " منذ أكثر من خمس ساعات " . وقد تعبت للغاية . فهذا عمل شاق حقًا" .
فتستفسر قائلاً " حسنًا لماذا لا تأخذ استراحة لمدة خمس دقائق وتشحذ المنشار ؟ أنا على يقين أنك لو شحذته ستنجز العمل بشكل أسرع " .
فقال الرجل مؤكدًا " ليس لدى وقت لشحذ المنشار فأنا منشغل بالقطع " .

www.ibtesama.com Exclusive

إن العادة السابعة هى تخصيص وقت لشحذ المنشار . وهـى تحـيط العـادات الأخرى المضمنة فى التصور الذهنى للعادات السبع ، لأنها العادة التـى تجعـل تحقيق العادات الأخرى ممكنًا .

الأبعاد الأربعة للتجديد

إن العادة السابعة هى (ق إ) الشخصية . وهى تحافظ على أعظـم الأصـول التى تمتلكها وتعززه ألا وهو أنت . وهى تجدد الأبعاد الأربعة لطبيعتك ـ البعـد البدنى والروحى والعقلى والاجتماعى / العاطفى .



www.ibtesama.com Exclusive

وعلى الرغم من اختلاف الكلمات المستخدمة إلا أن معظم فلسفات الحياة تدور في فلك هذه الأبعاد الأربعة سواء صراحة أو ضمنيًا . ويوضح الفيلسوف هيرب شيبرد أن الحياة السليمة المتوازنة تدور حول أربع قيم: المنظور (روحى) ، والاستقلالية أو الحكم الذاتي (عقلى) والترابط (اجتماعى) ونبرة الصوت (بدنى) . ويوضح المعلم الروحي جورج شيهان أربعة أدوار هى : أن تكون حيوانًا صالحًا (بدنى) ، صانعًا ماهرًا (عقلى) . صديقًا جيدًا (اجتماعى) ، متدينًا (روحى) . وتضم نظرية الدافع والتنظيم هذه الأبعاد الأربعة أو الدوافع - الاقتصادى (البدنى) ، وأسلوب التعامل مع الناس (اجتماعى) ، وكيف يتطور الناس ويعملون (عقلى) ، والخدمات التى تقدمها المؤسسة وعملها وإسهاماتها (روحى) .

ويقصد بـ " شحذ الهمة " التعبير عن الدوافع الأربعة . ويقصد بها أيضًا ممارسة كل الأبعاد الأربعة الخاصة بطبيعتنا ممارسة منتظمة ومستمرة بأساليب حكيمة ومتوازنة .

ومن أجل القيام بهذا لابد أن نكون مبادرين . ويعتبر تخصيص وقت من أجل شحذ الهمة هو نشاط أساسى للمربع ٢ ، الذى ينبغى العمل من منطلقه . ولأن المربع ١ خاص بكل ما هو عاجل فهو يؤثر علينا ويضغط علينا باستمرار . لذا لابد من التأكيد على (ق / إ) الشخصية حتى يغدو سمة من سماتنا الأساسية ، وحتى يغدو نوعًا من الإدمان الصحى . ونتيجة لكونه لب دائرة تأثيرنا لا يستطيع أحد سوانا القيام بهذا العمل من أجلنا . فنحن من عليه القيام به .

وهذا هو أحد أهم الاستثمارات التى يمكننا القيام بها فى الحياة - الاستثمار فى أنفسنا ، فى الأداة الوحيدة التى نملكها والتى نتعامل بها مع الحياة ونقدم إسهاماتنا من خلالها . إننا الأدوات التى نستخدمها فى أدائنا ، ولكى نحقق المزيد من الفعالية علينا أن ندرك أهمية تحقيق بعض الوقت بانتظام من أجل شحذ الهمة فى جميع الاتجاهات الأربعة .

البعد البدنى

يتضمن البعد البدنى الاهتمام الفعال بجسدنا المادى - تناول الأصناف الجيدة من الطعام والحصول على قدر كافٍ من الراحة والاسترخاء وممارسة التمارين الرياضية بانتظام .

www.ibtesama.com Exclusive

وتعتبر ممارسة التمارين الرياضية أحد أهم الأنشطة فى المربع ٢ والتى لا يواظب معظمنا على أدائها لأنها ليست عاجلة . ولأننا لا نمارسها فإن عاجلاً أو آجلاً سنجد أنفسنا فى المربع ١ نتعامل مع المشاكل والأزمات الصحية التى تحدث كنتيجة طبيعية لإهمالنا .

ويعتقد معظمنا أننا لا نملك الوقت الكافى من أجل ممارسة الرياضة . ويا له من تصور ذهنى مشوه! ليس لدينا وقت كيلا نفعل . إننا نتحدث عن حوالى ثلاث أو ست ساعات فى الأسبوع أو على الأقل ثلاثين دقيقة فى اليوم ، يوماً بعد يوم . أعتقد أنه ليس بالقدر الكبير مقارنة بالفوائد الجمة التى تؤثر على بقية الـ ١٦٢ - ١٦٥ ساعة الأخرى بالأسبوع .

كما أنك لست فى حاجة إلى أدوات خاصة ، فإذا أردت التوجه إلى صالة ألعاب رياضية أو التوجه إلى أحد المنتجعات الصحية من أجل الاستفادة من الأجهزة الموجودة أو ممارسة ألعاب رياضية مهارية مثل التنس أو الراكت فهذه ميزة إضافية . ولكنها ليست ضرورية من أجل شحذ المنشار .

وأفضل برنامج تدريبى هو ذلك الذى يمكنك ممارسته بالمنزل وذلك الذى يبنى ثلاثة جوانب فى جسمك : قوة التحمل والمرونة والقوة .

وتأتى *قوة التحمل* من ممارسة تمرينات الأيروبكس ومن كفاءة جهاز القلب والأوعية الدموية - أى قدرة القلب على ضخ الدم إلى جميع أجزاء الجسم .

ورغم كون القلب عضلة إلا أنه لا يمكن إخضاعها لتدريب مباشر . ولكنها تحصل على التدريب من خلال مجموعة كبيرة من العضلات الأخرى وخاصة عضلات الساقين . ولهذا السبب تعد بعض التمارين مثل الجرى السريع وركوب الدراجة والسباحة والتزلج على الماء والتريض مفيدة للغاية .

والحد الأدنى للياقة البدنية هو الوصول بمعدل ضربات القلب إلى مائة دقة فى الدقيقة والحفاظ على هذا المعدل لمدة ثلاثين دقيقة .

أما المثالى فهو أن تحاول رفع معدل ضربات قلبك على الأقل إلى ستين بالمائة من الحد الأقصى لمعدل النبض - وهو أعلى سرعة لخفقان القلب وهو مازال قادرًا على ضخ الدم إلى جميع أجزاء الجسم . والحد الأقصى لمعدل خفقان القلب هو ٢٢٠ بعد خصم عمرك . فإذا كنت فى الأربعين لابد أن يكون

www.ibtesama.com Exclusive

هدفك فى التدريب هو الوصول بمعدل خفقان القلب إلى ١٠٨ (٢٢٠-٤٠= ١٠٨ × ٠,٦ = ١٠٨) . ويتراوح " تأثير التدريب" عمومًا ما بين ٧٢ و٨٧ بالمائة من الحد الأقصى لمعدلك الشخصى .

والمرونة تأتى من تمارين الاستطالة . وينصح معظم الخبراء بأداء تمارين الإحماء قبل تدريبات الأيروبكس وتمارين تبريد الجسم/الاستطالة عقبها . وترجع فائدة تمارين الإحماء إلى أنها تساعد فى إرخاء العضلات وتسخينها من أجل إعدادها للتدريبات الشاقة . وتمارين تبريد الجسم تساعد فى خفض مستويات حمض اللكتيك تدريجيًا ومن ثم لا تشعر بألم فى العضلات وصعوبة فى تحريكها .

أما *القوة* فأساسها تدريبات المقاومة الخاصة بالعضلات ـ تمارين تناسق الجسم والضغط وتمارين عضلات البطن وكذلك حمل الأثقال . وعزمك على تنمية قوتك يعتمد بدرجة كبيرة على عملك فإذا كان عملك يعتمد على القوة البدنية أو الأنشطة الرياضية فإن زيادة قوتك ستزيد من مهارتك . إذا كان عملك مكتبيًا فى الأساس ونجاحك فى الحياة لا يتطلب الكثير من القوة فقليل من تمارين التقوية مع الأيروبكس وتمارين الاستطالة ستجدى نفعًا .

ذات مرة كنت فى صالة الألعاب الرياضية مع صديق لى حاصل على درجة الدكتوراه فى التربية الرياضية . وكان يركز على بناء قوته . وطلب منى مراقبته بينما يقوم بتمرينات الضغط باستخدام الأثقال وطلب منى رفع الثقل عند نقطة محددة . وشدد قائلاً " ولكن لا ترفعها حتى أخبرك" .

لذا راقبته وانتظرت مستعدًا لرفع الثقل . وكان الثقل يرتفع وينخفض ويرتفع وينخفض ، ولاحظت أن العملية أصبحت أصعب . ولكنه تابع ، وعندما رفعه لأعلى فكرت " لن يستطيع رفعه بأى حال من الأحوال" . ولكنه نجح فى رفعه ثم بدأ فى إنزاله ببطء ثم عاود رفعه مرة أخرى لأعلى وأسفل لأعلى وأسفل .

وأخيرًا نظرت إلى وجهه الذى بدا الإجهاد واضحًا عليه من الجهد وكانت أوعيته الدموية على وشك القفز من تحت جلده ، وفكرت " إن هذا الثقل سيقع ويحطم صدره . ربما على رفع الثقل الآن . وربما فقد السيطرة ولا يدرى ما

www.ibtesama.com Exclusive

يحدث له " . ولكنه أنزل الثقل بأمان . ثم عاود رفعه مرة أخرى ولم أستطع تصديق ما يحدث .

وأخيرًا طلب منى رفع الثقل ، وقلت " لماذا انتظرت كل هذه المدة ؟ " .

فأجابنى " إن كل فائدة التدريب تكمن فى نهايته ياستيفن . إننى أحاول بناء قوة ولا يحدث هذا إلا إذا تمزقت ألياف العضلات وسجلت ألياف العصب هذا الألم . والطبيعة تعوض هذا وخلال ٤٨ ساعة تصبح الألياف أقوى" .

وتمكنت من فهم وجهة نظره . ونفس الأمر ينطبق على العضلات العاطفية مثل الصبر مثلاً . فعندما تدرب صبرك بشكل يتجاوز حدودك السابقة وتتحطم الألياف العاطفية وتعوضها الطبيعة ، فى المرة التالية تكون الألياف أقوى .

والآن أراد صديقى بناء قوة عضلاته . وهو كان يعلم كيف يقوم بهذا . وبالنسبة لنا جميعًا فنحن لسنا فى حاجة إلى بناء هذا النوع من القوة كى نكون فاعلين . ومقولة " لا مكسب بدون ألم" مقولة صادقة فى بعض الأحوال ولكنها ليست جوهر برنامج التدريب الفعال .

إن جوهر تجديد البعد البدنى هو شحذ المنشار لتدريب أجسامنا بانتظام بطريقة تحافظ على قدرتنا على العمل وتعززها ويكون فيها متعة .

ولابد أن يتسم وضعنا لبرنامج التدريب بالحكمة . فيميل البعض إلى المبالغة فى ممارسة التدريبات الرياضة إذا كانوا من النوع الذى لا يمارس الرياضة قط . وهو ما قد يسبب ألمًا وأضرارًا غير ضرورية وفى بعض الأحيان يكون الضرر دائمًا . لذا من الأفضل دوماً البدء ببطء . ولابد أن يتوافق أى برنامج تدريبى مع أحدث ما توصلت إليه الأبحاث ومع توصيات طبيبك ومع وعيك الذاتى .

وإذا لم تكن تمارس التدريبات الرياضية بلا شك سيحتج جسمك على هذا التغيير لأنه ينتزع منه الراحة . وفى البداية لن تحب هذا ، وربما تبغضه . ولكن كن مبادراً . التزم بأداء التدريبات فى جميع الظروف . فحتى لو أمطرت السماء صباح اليوم الذى خططت فيه للتريض فلا تتخلف . " رائع إنها تمطر ، علىّ تنمية قوة إرادتى مع بدنى " .

بالطبع أنت لا تتعامل مع الحلول السريعة بل تتعامل مع نشاط المربع ٢ والذى سيعطيك نتائج رائعة على المدى البعيد . واسأل أى شخص واظب على التدريب شيئاً فشيئًا وسينضبط معدل النبض لديك وسيصبح القلب وعملية إمداد

www.ibtesama.com Exclusive

الجسم بالأكسجين أكثر كفاءة . وبينما تعمل على زيادة قدرة جسمك للقيام بما هو مطلوب منك ستجد ممارسة أنشطتك اليومية أمراً أكثر راحة ومتعة . وبعد الظهيرة ستجد أن لديك المزيد من القوة وأن التعب الذى شعرت به فى الماضى وجعلك " منهكًا " بحيث لم تستطع ممارسة الرياضة قد تلاشى وحل محله طاقة تساعدك على فعل كل ما تريد .

وربما تكون أعظم فائدة تعود عليك من ممارسة الرياضة هى تدريب عضلات العادة الأولى الخاص بالمبادرة . فبينما تعمل على أساس قيمة التدريبات الرياضة بدلاً من الاكتفاء برد الفعل تجاه القوة التى تعوق ممارستك للرياضة ستكتشف تأثر تصورك الذهنى وتقديرك الذاتى وثقتك فى نفسك وتكاملك تأثرًا كبيرًا .

البعد الروحى

يمدك تجديد البعد الروحى بالقدرة على قيادة حياتك . وهو ذو صلة وثيقة بالعادة الثانية .

ويعد البعد الروحى هو جوهرك ومركزك والتزامك بنظام قيمك . وهو منطقة خاصة جداً من حياتك وذو أهمية قصوى . وهو المنبع الذى تأتى منه مصادر إلهامك وهو يربطك بالحقائق المطلقة لكل البشرية . وهو أمر يختلف الناس فى تحقيقه اختلافًا بينًا .

فأنا أجد التجدد فى تأملاتى اليومية فى بعض النصوص الدينية التى تمثل نظامًا قيميا . وبينما أقرأ وأتأمل أشعر بالتجدد والقوة والتمحور والالتزام بالخدمة .

وعشق نوع من الأدب أو الموسيقى قد يمثل مصدرًا للتجدد الروحى عند بعض الناس . وقد يجده البعض الآخر فى طريقة تواصلهم مع الطبيعة . فالطبيعة تصبغ نعمها على هؤلاء الذى يغمرون أنفسهم بداخلها . وعندما تكون على استعداد للبعد عن الضوضاء ومغادرة المدينة بكل مشتتاتها وتسليم نفسك لتناغم وموسيقى الطبيعة ستعود متجددًا . ولفترة من الوقت ستكون غير مشتت ولا شيء يزعجك حتى تشعر تدريجيًا أن الضوضاء الخارجية قد بدأت فى التلاشى وتشعر بالسلام الداخلى يغمرك .

www.ibtesama.com Exclusive

ويشاركنا آرثر جوردن تجربته الشخصية الرائعة عن التجدد الروحى من خلال قصة قصيرة يطلق عليها عنوان " عودة المد" . وتحكى القصة عن فترة فى حياته عندما شعر بأن كل ما حوله راكد لا يتحرك ، وخبت جذوة حماسه وأصبحت جهوده للكتابة غير مجدية . وبدأ وضعه يسوء يومًا بعد يوم .

وأخيرًا عزم على الحصول على مساعدة من طبيب . ولاحظ الطبيب أن حالته البدنية جيدة ، فسأله إذا ما كان قادرًا على اتباع تعليماته لمدة يوم واحد .

وعندما أخبره جوردن أن بوسعه فعل هذا طلب منه الطبيب أن يمضى اليوم التالى فى مكان شعر فيه بالسعادة حينما كان طفلاً . ويمكنه أن يأخذ معه بعض الطعام على ألا يتحدث إلى أى شخص أو يقرأ أو يكتب أو حتى يستمع إلى المذياع . ثم كتب له أربع وصفات وطلب من أن يفتح واحدة فى الساعة التاسعة ، والأخرى فى الثانية عشرة وواحدة فى الثالثة وواحدة فى السادسة .

فسأله جوردن " هل أنت جاد ؟ " .

فأجابه الطبيب " لن تعتقد أننى أمزح عندما تصلك فاتورتى ! " .

وفى صباح اليوم التالى توجه جوردن إلى الشاطئ وما إن فتح الوصفة الأولى وجدها تتضمن عبارة " انصت جيدًا " . واعتقد أن الطبيب مجنون . كيف يمكنه الإنصات لمدة ثلاث ساعات ؟ ولكنه كان قد وافق على اتباع كلام الطبيب ، لذا فقد أنصت . ولكنه سمع الأصوات المعتادة للبحر والطيور . وبعد برهة تمكن من سماع أصوات أخرى لم تكن واضحة فى البداية . وعندما تابع الإنصات بدأ يفكر فى الدروس التى علمه البحر إياها حينما كان طفلاً ـ الصبر والاحترام والوعى بالاعتماد بالتبادل بين الأشياء . ثم بدأ ينصت إلى الأصوات ـ والصمت ـ وشعر بالسلام ينمو بداخله .

ومع حلول الظهيرة فتح الوصفة الثانية وقرأها " حاول العودة إلى الوراء " فتعجب العودة إلى ماذا . ربما إلى مرحلة الطفولة أو ربما إلى الذكريات السعيدة . وشرع فى التفكير فى ماضيه وعن اللحظات العديدة والقصيرة السعيدة التى عاشها . وحاول تذكر المزيد من هذه اللحظات . وما إن شرع فى التذكر حتى تدفق الدفء بداخله .

وعند الساعة الثالثة فتح الورقة الثالثة . وحتى هذه اللحظة كانت الوصفات سهلة . ولكن هذه الوصفة كانت مختلفة وكانت تقول " اختبر دوافعك " .

www.ibtesama.com Exclusive

ولأول وهلة كان دفاعيًا وفكر فيما يريد ـ النجاح والتقدير والأمن ـ وقدم مبررات لكل واحدة منها . ولكن طرأت فى رأسه فكرة أن هذه الدوافع ليست كافية ، وربما يكمن بداخلها الإجابة عن وضعه الراكد .

وأخذ يفكر فى دوافعه العميقة . وفكر فى السعادة الماضية . وأخيرًا جاءته الإجابة .

وكتب يقول " فى لمحة يقين رأيت أنه لو كانت دوافع الإنسان خاطئة فكل ما يترتب عليها يكون خاطئاً . والأمر سيان سواء كنت رجل بريد أو مصفف شعر أو مندوب تأمين أو ربة منزل أو أى شخص كان . فطالما أنك تشعر أنك تخدم الآخرين سوف تقوم بعملك على أكمل وجه . ولكن متى كان اهتمامك الأول العمل من أجل نفسك فلن تؤدى عملاً جيدًا ـ إنها عملية مستمرة مثل الجاذبية " .

وعندما حانت الساعة السادسة لم تأخذ الوصفة الأخيرة وقتًا فى تنفيذها وكانت تقول " اكتب ما يقلقك على الرمال" . فنزل على ركبتيه وكتب عدة كلمات مستخدمًا صدفة مكسورة ثم استدار وعاد أدراجه . ولم ينظر خلفه لأنه يعرف أن المد قادم .

إن التجديد الروحى يتطلب وقتًا . ولكنه أحد أنشطة المربع ٢ الذى لا نملك الوقت لإهماله .

ونقل عن المصلح العظيم مارتن لوثر " لدى الكثير لإنجازه اليوم ، لذا سأحتاج إلى قضاء ساعة أخرى على ركبتى " . لقد كانت الصلاة بالنسبة له مصدرًا للقوة تساعده على إطلاق قواه المتعددة وليست مجرد حركات آلية يؤديها .

وذات مرة سأل شخص المعلم زن من الشرق الأقصى ـ والذى كان يتمتع بقدر هائل من الهدوء والسلام بغض النظر عن قدر الضغوط التى يتعرض لها ـ " كيف تحافظ على الهدوء والسلام ؟ " فأجاب " إننى لا أغادر المكان الذى أتأمل فيه أبدًا " . وكانت عادته أن يتأمل فى الصباح الباكر ولبقية اليوم كان يحمل داخل قلبه وعقله السلام الذى ملأه خلال تلك اللحظات " .

www.ibtesama.com Exclusive

والمقصد هو أننا عندما نخصص وقتاً لتأمل مركز القيادة فى حياتنا ومعرفة ما هو الهدف الأسمى منها ينتشر هذا التفكير فيكون مثل المظلة التى تغطى كل شيء . وهو يجددنا ويعيد إلينا نشاطنا لاسيما إذا التزمنا به .

ولهذا السبب أؤمن برسالة الحياة الشخصية وبأهميتها . فإذا تمكنا من فهم مركزنا وهدفنا سنتمكن من مراجعته وتجديد الالتزام به . وخلال التجديد الروحى اليومى يمكننا تصور و" عيش" كل أحداث اليوم بما يتوافق مع قيمنا .

ويعلمنا القائد الدينى ديفيد أو . ماكاى " إن أعظم معارك الحياة هى الصراع اليومى داخل الغرف الصامتة للروح" . وإذا ربحت المعارك هناك وإذا سويت قضايا الصراع الداخلى ستشعر بالسلام وتعرف نفسك وستجد أن النصر العام ـ حيث يمكنك التفكير بشكل تعاونى ، وتعزيز صالح الناس ، والشعور بالسعادة لنجاحاتهم ـ يتدفق تدفقًا طبيعيًا .

البعد العقلى

إن معظم تطوارتنا العقلية وانضباطنا الدراسى يأتى من خلال التعليم الرسمى . فبمجرد أن نترك الانضباط الخارجى للمدرسة يترك العديد منا عقله يضعف . فلا نقرأ بشكل جدى ولا نكتشف موضوعات جديدة خارج مجالات عملنا ولا ننتهج أسلوب التفكير التحليلى ولا نكتب ــ على الأقل بعيدًا عن الانتقاد أو بأسلوب يختبر قدرتنا على التعبير عن أنفسنا تعبيرًا صادقًا واضحًا بكلمات قليلة . وبدلاً من هذا نمضى الوقت أمام التلفاز .

وتشير الدراسات إلى أن عدد ساعات مشاهدة التلفاز بالمنازل يتراوح ما بين خمس وثلاثين إلى خمس وأربعين ساعة بالأسبوع . وهو عدد ساعات يفوق هذا الذى نمضيه فى العمل أو فى المدرسة . وهو أكبر المؤثرات الاجتماعية الموجودة . فعندما نجلس أمام التلفاز نكون عرضة لجميع القيم التى تبث من خلاله ، والتى تؤثر علينا تأثيرًا مباشراً وقوياً .

وتتطلب الحكمة فى مشاهدة التلفاز الإدارة الذاتية الفعالة للعادة الثالثة ، والتى تمكننا من اختيار البرامج المفيدة والملهمة والممتعة والتى تخدم أهدافنا وقيمنا وتعبر عنها .

وبالنسبة لأسرتى فإن مشاهدة التلفاز مقننة بسبع ساعات فى الأسبوع ، بمعدل ساعة واحدة فى اليوم . ولقد كونا مجلساً للعائلة تحدثنا فيه عن التلفاز

www.ibtesama.com Exclusive

وعن بعض المعلومات التى حصلنا عليها حول تأثير التلفاز على المنازل الأخرى . وبعد مناقشتنا هذا الأمر كأسرة دون أن يتبنى أحد أسلوباً دفاعياً أو جدالياً بدأ أفراد أسرتى يدركون وجود ما يسمى بمرض إدمان مشاهدة المسلسلات الاجتماعية اليومية أو متابعة برنامج بعينه .

وكم أنا ممتن للغاية للتلفاز وللبرامج التعليمية وبرامج التسلية المفيدة التى يعرضها . فهى بإمكانها أن تثرى حياتنا ، وتسهم إسهامًا كبيرًا فى تحقيق أهدافنا وأغراضنا . ولكن توجد العديد من البرامج التى تضيع وقتنا وعقولنا والعديد منها يؤثر علينا تأثيراً سلبياً إذا تركنا له المجال . والتلفاز شأنه شأن الجسد خادم مطيع ولكنه سيد سيىء . لذا نحن فى حاجة إلى ممارسة العادة الثالثة وإدارة أنفسنا بفعالية وتعظيم استخدام أى موارد من شأنها مساعدتنا على إنجاز مهامنا .

والتعليم ـ التعليم المستمر والتنمية المستمرة للمهارات وتوسيع مدارك العقل ـ هو تجديد عقلى حيوى . وفى بعض الأحيان يتمثل هذا التعليم فى الانضباط الخارجى للفصل الدراسى أو برامج الدراسة النظامية ولكن فى أغلب الأحيان لا يكون كذلك . فيستطيع الناس المبادرون تبين العديد والعديد من الطرق التى تساعدهم على التعلم الذاتى .

وكم هو مهم تدريب العقل على الانفصال عن الذات وتفحص برمجته الخاصة . وبالنسبة لى فإن هذا هو تعريف التعليم الحر ـ القدرة على اختبار برامج الحياة فى مقابل الأسئلة والأغراض والتصورات الذهنية الأكبر الأخرى . والتدريب ـ بدون هذا التعليم ـ يضيق حدود العقل ، ومن ثم لا يمكن اختبار الفروض التى يتضمنها التدريب . لهذا السبب من المهم بمكان القراءة المتوسعة والتعامل مع عقول أفضل .

ولا توجد طريقة لتثقيف عقلك وتوسيع مداركك بانتظام أفضل من عادة قراءة الكتب القيمة . وهو نشاط آخر من أنشطة المربع ٢ عالية الفاعلية . ويمكنك من خلال القراءة الغوص داخل أفضل العقول الموجودة الآن ، أو التى وجدت فى العالم من قبل . وأقترح عليكم البدء بهدف قراءة كتاب كل شهر ثم كتاب كل أسبوعين ثم كتاب كل أسبوع . " إن الشخص الذى لا يقرأ ليس أفضل حال من الشخص الذى لا يعرف القراءة " .

www.ibtesama.com Exclusive

والكتب القيمة مثل أمهات الكتب وكلاسيكيات هارفارد والسير الذاتية ومجلة *National Geographic* والكتب الأخرى التى توسع إدراكنا الثقافى وأدب العصر الحديث الذى يتناول مختلف المجالات بوسعهم جميعاً توسيع تصوراتنا الذهنية ، وشحذ منشار عقولنا لاسيما إذا مارسنا العادة الخامسة ونحن نقرأ ونهدف إلى الفهم . وإذا استخدمنا سيرتنا الذاتية لإصدار أحكام مبكرة قبل أن نفهم ما يقول المؤلف سنحد من فوائد تجربة القراءة .

والكتابة هى طريقة أخرى مؤثرة لشحذ منشار العقل . فالمواظبة على كتابة اليوميات التى تضم أفكارنا وتجاربنا ورؤانا وتعاليمنا تعزز صفاء الذهن ودقته . وكتابة الخطابات الجيدة - التواصل على مستوى الأفكار والمشاعر والأفكار الأعمق بدلاً من مستوى الأحداث الضحلة السطحية - يؤثر أيضًا فى وضوح التفكير ، وإصدار أحكام دقيقة والفهم بوضوح بلا لبس .

ويمثل التنظيم والتخطيط شكلين آخرين من أشكال التجديد العقلى المرتبط بالعادتين الثانية والثالثة . إنه البدء والغاية فى ذهنك وامتلاك القدرة العقلية على التنظيم لإنجاز هذه الغاية . وهو ممارسة التصور والتخيل داخل عقلك لتتمكن من رؤية الغاية منذ البداية ، ورؤية الرحلة بأكملها على الأقل فى صورة مبادئ ما لم تكن خطوات .

وقيل إن الحروب تحسم داخل خيمة الجنرال . فشحذ المنشار فى الأبعاد الثلاثة الأولى - البدنى والروحى والعقلى - هو تدريب أطلق عليه " النصر اليومى الخاص " . وأنا أطلب منكم ممارسة هذا التدريب البسيط لمدة ساعة واحدة باليوم - ساعة واحدة فى اليوم خلال الفترة المتبقية من حياتك .

وهذه الساعة التى ستمضيها فى ممارسة تدريب النصر اليومى الخاص الذى يقوم على أساس القيمة والنتائج لا يضاهيها أى نشاط آخر يمكنك القيام به . وهل ستؤثر فى جميع قراراتك وعلاقاتك . كما أنها ستحسن جودة وفعالية كل ما تفعله فى هذا اليوم بما فى ذلك النوم العميق بلا أرق . كما أنها تبنى على المدى البعيد القوة البدنية والروحية والعقلية التى تمكنك من التعامل مع تحديات الحياة الصعبة .

www.ibtesama.com Exclusive

وكما قال فيليبس بروكس :

يومًا ما في السنوات القادمة ستتصارع مع الإغراءات الكبرى ، أو تقبع تحت الحزن العميق في حياتك . ولكن الصراع الحقيقي هو الآن . . . فالآن هو الوقت الذي سيتقرر منه سواء كنت ستقهر أم ستكون المنتصر في يوم مواجهتك لحزن عميق أو إغراء ما . هذا ولا يمكن تكوين الشخصية إلا من خلال عملية مستمرة ثابتة وطويلة .

البعد الاجتماعي/ العاطفي

بينما ترتبط الأبعاد البدنية والروحية والعقلية ارتباطًا وثيقًا بالعادات الأولى والثانية والثالثة ـ تتركز حول المبادئ الشخصية والرؤية والقيادة والإدارة ـ فإن البعد الاجتماعي / العاطفي يركز على العادات الرابعة والخامسة والسادسة ـ يتركز على مبادئ العلاقات الجماعية والتواصل وفقًا للتقمص العاطفي والتعاون الخلاق .

والأبعاد الاجتماعية والعاطفية في حياتنا مرتبطة ببعضها لأن حياتنا العاطفية في الأساس ـ ولكن ليس حصريًا ـ تنشأ نتيجة لعلاقاتنا بالآخرين ومشاعرنا نحوهم .

وتجديد البعد الاجتماعي / العاطفي لا يستغرق وقتًا مثل الأبعاد الأخرى . فهو يتحقق من خلال تعاملاتنا اليومية مع الناس . ولكنه بلا شك يحتاج إلى تدريب . وربما نضطر إلى الضغط على أنفسنا؛ لأن العديد منا لم يتمكن من تحقيق مستوى النصر الخاص ومهارات النصر العام الضرورية للعادات الرابعة والخامسة والسادسة لتغدو طبيعية في تعاملاتنا .

ولنفترض أنك الشخص الأساسي في حياتي . ربما تكون رئيسي أو مرؤوسي أو زميلي في العمل أو صديقي أو جاري أو زوجتي أو طفلي أو عضوا في أسرتي الكبيرة ـ أي شخص أود أو أحتاج إلى التعامل معه . ولنفترض أننا في حاجة إلى التعامل معًا لنتخذ قرارًا أو ننجز هدفًا أو نحل مشكلة . ولكن كل واحد منا يرى الأمر بمنظور مختلف؛ ينظر من خلال نظارة مختلفة . بمعنى أنك ترى السيدة الشابة وأنا أرى السيدة العجوز .

www.ibtesama.com Exclusive

لذا أقوم بممارسة العادة الرابعة . فآتي إليك وأقول " أرى أننا نتناول الموضوع من منظور مختلف . لماذا لا نتفق على التواصل حتى نجد حلاً يرضينا . هل أنت على استعداد للقيام بهذا ؟ " . وبالطبع يكون معظم الناس مستعدين ويقولون " نعم " .

ثم أنتقل إلى العادة الخامسة . " دعني أستمع إليك أولا " . وبدلاً من الاستماع إليك بنية الرد أستمع إليك وفقًا للتقمص العاطفي حتى أفهم تصورك الذهني فهماً عميقًا وشاملاً . وعندما أتمكن من شرح وجهة نظرك كما تستطيع أنت القيام ، سأركز بعد ذلك على توصيل وجهة نظري إليك ومن ثم تتمكن من فهمها .

وبناءً على تعهدي بالبحث عن حل يرضي كلاً منا وفهم وجهتي نظرنا فهمًا عميقًا ننتقل إلى العادة السادسة . وسنعمل معًا للتوصل إلى حلول أخرى للاختلافات بيننا والتي قد تكون أفضل من الحلول التي قدمتها أنا أو أنت من قبل .

والنجاح في العادات الرابعة والخامسة والسادسة لا يعتمد على العقل في المقام الأول بل يعتمد على العواطف . وهو مرتبط ارتباطًا وثيقًا بأمننا الشخصي .

وإذا كان أمننا الشخصي ينبع من موارد بداخلنا إذن فنحن نتحلى بالقوة اللازمة لممارسة عادات النصر العام . وإذا لم نشعر بالأمن العاطفي على الرغم من تمتعنا بمستوى فكري متطور فإن ممارستنا للعادات الرابعة والخامسة والسادسة مع الناس المختلفين معنا سيشكل تهديداً لنا .

ولكن من أين يأتي الأمن الداخلي ؟ إنه لا يأتي من رأي الناس فينا أو طريقة معاملتهم لنا . ولا يأتي من النصوص التي يقدمونها لنا . كما أنه لا يأتي من ظروفنا أو وضعنا .

إنه يأتي من داخلنا ، من التصورات الذهنية الدقيقة والمبادئ القويمة المتأصلة داخل قلوبنا وعقولنا . كما أنه يأتي من التوافق بين الداخل والخارج وعيش حياة التكامل حيث تعكس عاداتنا اليومية قيمنا الأصلية .

وأعتقد أن التكامل في الحياة هو المصدر الأساسي للقيمة الشخصية . ولا أتفق مع الكتب ذات شعبية كبيرة والذي يقول إن التقييم الذاتي هو في

www.ibtesama.com Exclusive

الأساس أمر عقلى يتعلق بالتوجه ـ حيث يمكنك تهيئة نفسك لتحظى براحة البال .

إن راحة البال تتحقق عندما تعيش فى توافق مع المبادئ والقيم الصحيحة لا غير .

وهناك أيضاً الأمن الداخلى الذى ينشأ نتيجة الحياة فى إطار الاعتماد بالتبادل الفعال . وقد يتحقق الأمن عندما تعرف أن هناك حلول مكسب/ مكسب متاحة ، وأن الحياة ليست دائمًا " إما/ أو" ، وأنه دائمًا ما تتحقق فوائد مشتركة من البدائل الأخرى . والأمن يتولد عندما تعرف أن بإمكانك الخروج من إطار مرجعيتك دون التخلى عنه ، وأنك تستطيع فهم الطرف الآخر فهمًا جيدًا . وينشأ الأمن عندما تتعامل مع الناس تعاملا صادقًا وخلاقًا وتعاونيًا وتجرب عادات الاعتماد بالتبادل .

وهناك نوع من الأمن الداخلى الذى ينشأ من الخدمات ومساعدة الآخرين . وأحد أهم مصادر الأمن هو عملك ، عندما ترى نفسك تحدث فرقاً حقيقياً . ومصدر آخر هو الخدمات المجهولة ـ لا أحد يعلم عنها شيئاً وليس بالضرورة أن تعلن على الإطلاق . فليس هذا هو ما يهمك ، حيث ما تكترث له هو مباركة حياة الآخرين . ويصبح التأثير هو الدافع وليس التقدير .

وقد ركز " فيكتور فرانكل" على الحاجة إلى وجود معنى وهدف فى حياتنا ، شيء يتجاوز حدود حياتنا الشخصية ويفجر الطاقات الموجودة بداخلنا . ويقول الراحل د . هانز سيلى فى بحثه المهم الذى أجراه عن الضغط أن الحياة الطويلة الصحية هى نتاج الإسهامات ، وتحقيق مشروعات ذات مغزى وممتعة على المستوى الشخصى ، والإسهام فى مباركة حياة الآخرين . وكان مبدئه الأخلاقى " اكسب حب جارك " .

وكما يقول جورج برنارد شو :

" إنها المتعة الحقيقية للحياة ـ أن تعمل من أجل هدف تراه أنت عظيمًا . أن تكون إحدى قوى الطبيعة بدلاً من التعامل بغباء ومن مطلق الأنانية والشكوى من أن العالم لا يقدم لك ما تريد لتكون سعيدًا . وأنا أعتقد أن حياتى ملك للمجتمع بأسره ، وأنه لشرف لى طالما تدب فى أنفاس الحياة أن أقوم بكل ما أستطيع من أجله . فأنا أود أن أكون مستهلكًا بالكامل عندما تحين لحظة وفاتى . وكلما عملت بجد عشت أكثر . وأنا أعيش الحياة من

www.ibtesama.com Exclusive

أجلها . فأنا لا أرى الحياة كشمعة صغيرة بل إنها مصباح رائع بمقدورى حمله الآن وكم أود جعله يشتعل ويشع ضوءاً قدر المستطاع قبل أن أسلمه إلى الجيل التالى .

وقال إن . إلدون تانر " إن تقديم الخدمات هو الأجر الذى ندفعه لقاء ميزة العيش على الأرض " . وتوجد طرق عديدة لتقديم الخدمات . فسواء كنت عضوًا فى جماعة دينية أو فى مؤسسة خدمات أو تعمل فى وظيفة تقدم خدمات للناس ، فبإمكانك ألا تجعل يوماً واحداً يمر دون أن تخدم على الأقل شخصاً واحداً عن طريق تقديم إيداعات الحب غير المشروط .

وضع نصوص للآخرين

معظم الناس تشكلوا من خلال المرآة الاجتماعية وبرمجتهم نصوص المحيطين بهم ومفاهيمهم وتصوراتهم الذهنية . ولأننا أشخاص ننتهج الاعتماد بالتبادل فأنا وأنت نتاج تصور ذهنى مفاده إدراك أننا جزء من المرآة الاجتماعية .

ويمكننا أن نختار أن نعكس للآخرين بوضوح رؤية واضحة غير مشوهة لأنفسهم . فيسعنا التأكيد على طبيعتهم المبادرة ومعاملتهم كأشخاص مسئولين . ويمكننا مساعدتهم على وضع نصوص تجعل منهم أشخاصاً يعيشون وفقاً للمبادئ وعلى أساس من القيم والاستقلال والشعور بالقيمة . ومع تمتعنا بعقلية الوفرة ندرك أن تقديم انعكاس إيجابى للآخرين لا يقلل منا فى شيء . إنه يزيد من قيمتنا لأنه يزيد من فرصنا فى التعامل الفعال مع الناس المبادرين .

وفى مرحلة ما من حياتك ربما وجدت شخصاً ما يؤمن بك عندما فقدت أنت إيمانك بنفسك . لقد وضع لك نصًا . فهل أحدث ذلك فرقاً فى حياتك ؟

ماذا لو كنت واضع نصوص إيجابياً صادقاً مع الآخرين ؟ وعندما تقودهم المرآة الاجتماعية ليسلكوا الطريق الأدنى تأخذ أنت بيدهم إلى الطريق الأسمى لأنك تؤمن بهم . وأنت تستمع إليهم لتتعاطف معهم ولا تعفيهم من المسئولية بل تشجعهم ليكونوا مبادرين .

www.ibtesama.com Exclusive

وربما تعرف قصة *Man of La Mancha* وهى قصة موسيقية جميلة تحكى عن فارس فى العصور الوسطى التقى امرأة من الشارع ـ عاهرة . وكان جميع من حولها يؤيدون أسلوب حياتها .

ولكن هذا الفارس الشاعر رأى شيئاً آخر فيها ، شيئاً جميلاً ومحبباً . كما رأى فيها فضيلتها وأكد عليها أكثر من مرة . وأعطاها اسماً جديداً ـ دوليسنيا ـ اسماً جديداً مرتبطاً بتصور ذهنى جديد .

فى البداية رفضت هذا الاسم ، حيث كان نصها القديم يسيطر عليها . وكانت ترى هذا الفارس مجرد شخص حالم . ولكنه كان مثابراً وقام بعمل إيداعات مستمرة فى رصيد الحب غير المشروط وتدريجيًا تغلغل داخل نصها . وشيئاً فشيئاً بدأت تغير أسلوب حياتها وآمنت به . وبدأت تتصرف وفقًا لتصورها الذهنى الجديد لتخيب ظن كل من كانوا فى حياتها فى البداية .

ولاحقًا عندما عادت إلى تصورها الذهنى القديم دعاها وهو يحتضر إلى فراش موته وغنى الأغنية الجميلة " الحلم المستحيل" ونظر فى عينيها وهمس " إياك أن تنسى أنك دوليسنيا " .

وإحدى القصص الكلاسيكية التى تتناول مجال النبوءات ذاتية التحقق تحكى عن كمبيوتر فى إنجلترا تمت برمجته برمجة غير صحيحة بالخطأ . وفى المجال الأكاديمى قام بمنح لقب " أطفال أذكياء" لفصل من الأطفال الأغبياء ولقب أطفال أغبياء لفصل من الأطفال الأذكياء . وكان تقرير الكمبيوتر هو المعيار الأساسى الذى يضع المعلمون على أساسه تصورهم الذهنى عن طلابهم فى بداية العام الدراسى .

وأخيرًا عندما اكتشفت الإدارة الخطأ بعد خمسة أشهر ونصف قررت اختبار الأطفال مرة أخرى دون إطلاع أى شخص على ما حدث . وكانت النتائج مذهلة . فقد نقصت درجات الأطفال الأذكياء فى اختبار الذكاء بصورة ملحوظة لأنهم عوملوا على أنهم محدودو القدرة العقلية وغير متعاونين ويصعب التدريس لهم . وأصبحت التصورات الذهنية للمعلمين هى نبوءة ذاتية التحقق .

ولكن نتائج المجموعة التى من المفترض أنهم الأغبياء أظهرت ارتفاع معدل درجاتهم . فقد تعامل معهم المعلمون على أنهم أذكياء وعكس أملهم وتفاؤلهم وشعورهم بالإثارة على هؤلاء الأطفال توقعات كبيرة وقيمة عالية .

www.ibtesama.com Exclusive

وقد سئل هؤلاء المعلمون عن الوضع خلال الأسابيع القليلة الأولى من الفصل الدراسي . فأجابوا " لسبب ما لم تكن طرقنا ناجحة . لذا كان علينا تغييرها " . وقد أظهرت المعلومات أن هؤلاء الأطفال أذكياء . لذا إذا لم تسر الأمور على ما يرام يكون الخطأ في أساليب التدريس . لذا فقد عملوا على تغييرها . فقط كانوا مبادرين وعملوا على دائرة تأثيرهم وكانت انعدام القدرة التعليمية الظاهرية للأطفال ليست أكثر ولا أقل من معاناة المعلم من عدم المرونة .

ما الذى نعكسه للآخرين عن أنفسهم ؟ وإلى أى مدى يؤثر هذا الانعكاس على حياتهم ؟ إن لدينا الكثير الذى يمكن استثماره فى أرصدة بنوك مشاعر الآخرين . وكلما تمكنا من رؤية الإمكانات الخفية للناس تمكنا من استخدام الخيال بدلاً من الذاكرة مع أزواجنا أو أطفالنا أو زملائنا فى العمل أو الموظفين . ويمكننا رفض تصنيفهم ـ بمقدورنا " رؤيتهم" بطرق جديدة فى كل مرة . ونستطيع مساعدتهم ليصبحوا مستقلين وقادرين على تحقيق ما يريدون وجعل علاقاتهم بالآخرين ثرية ومثمرة ومرضية .

ويقول جوته " عامل الإنسان كما هو وسوف يظل كما هو ، وعامل الإنسان كما يمكن أن يكون ويجب أن يكون وسيصبح كما يمكن ويجب أن يكون " .

التوازن فى التجديد

لابد أن تتضمن عملية التجديد الذاتى تجديداً متوازناً للأبعاد الأربعة لطبيعتنا : البدنية والروحية والعقلية والاجتماعية / العاطفية .

ورغم أهمية تجديد كل واحد من الأبعاد ، فإن هذا التجديد لا يصبح فعالاً بشكل كامل إلا إذا تعاملنا مع الأبعاد الأربعة تعاملاً حكيمًا ومتوازناً . فإهمال واحد منها يؤثر سلبًا على البقية .

وهذا الأمر يصدق على المؤسسات والأفراد على حد سواء . ففى مؤسسة ما يفسر البعد البدنى على أساس اقتصادى . والبعد العقلى أو النفسى يتعامل مع التقدير والتطوير واستخدام المواهب . أما البعد الاجتماعى / العاطفى فإنه يتعامل مع العلاقات الإنسانية وأسلوب معاملة الناس . ويتعلق البعد الروحى باكتشاف المعانى من خلال الأغراض أو الإسهامات ومن خلال التكامل المؤسسى .

www.ibtesama.com Exclusive

وعندما تهمل مؤسسة أى واحد من هذه الجوانب الأربعة فإنه يؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة بأسرها . وتتحول الطاقات الخلاقة والإبداعية التى يمكن أن تتكاتف معًا بإيجابية إلى طاقة هدامة تستخدم ضد المؤسسة ، وتتحول إلى قوى مفيدة للنمو والإنتاجية .

وقد اكتشفت أن العديد من المؤسسات ينصب اهتمامها على الاقتصاد ـ أى جنى المال . وغالبًا لا يعلنون عن هذا الهدف ، بل إنهم فى بعض الأحيان يعلنون عن هدف آخر . ولكن توجد رغبة واحدة مسيطرة على قلوبهم ألا وهى جنى المال .

وعندما أضع يدى على مثل هذا الأمر أجد كذلك قدراً كبيراً من ثقافة التكاتف السلبى ، والتى تولد أشياء مثل المنافسات بين الأقسام المختلفة والتواصل الذى أساسه الدفاعية وممارسة الألعاب السياسية والسيطرة العقلية . إننا لا نستطيع الحياة دون أن نجنى مالاً لكن ذلك ليس سببًا كافيًا لبقاء مؤسسة ما ، لا يمكننا العيش بدون طعام ولكننا لا نعيش لنأكل .

وعلى الجانب الآخر شاهدت مؤسسات حصرت تركيزها تقريبًا على البعد الاجتماعي/ العاطفى . وهى بشكل ما تكون ضرباً من التجارب الاجتماعية التى لا تضع العامل الاقتصادى ضمن منظومة قيمها . وهى ليس لديها ضوابط أو مقياس للفعالية ونتيجة هذا فهى تخسر جميع صور الكفاءة وبالطبع وجودها بالسوق .

ووجدت مؤسسات تعمل من منطلق ثلاثة أبعاد من الأربعة ـ قد يكون لديهم معيار خدمة جيد ، ومعيار اقتصادى ومعيار للعلاقات الإنسانية الجيدة ولكنهم يفتقرون إلى تحديد المهارات البشرية وتنميتها واستغلالها وتقديرها . وافتقار القوى النفسية يعنى انتهاج أسلوب أساسه حكم الفرد والثقافة التى تولد من رحمه سوف تعكس صوراً مختلفة من المقاومة الجماعية والمعارضة واستبدال الموظفين وغيرها من المشاكل الثقافية القوية والمزمنة .

وتتطلب الفعالية على مستوى المؤسسات والأفراد تنمية الأبعاد وتجديدها بأسلوب حكيم ومتوازن . وإهمال أى واحد منها سوف يخلق مجال مقاومة سلبى القوة يؤثر سلبًا على الفعالية والنمو . أما المؤسسات والأفراد التى تعترف

www.ibtesama.com Exclusive

بأهمية تلك الأبعاد الأربعة فى رسالة حياتها فإنها تضع إطارًا مؤثرًا للتجدد المتوازن .

وعملية التطوير المستمر هذه هى السمة المميزة لحركة الجودة الشاملة ومفتاح صعود الاقتصاد اليابانى .

التكاتف فى التجديد

إن التجديد المتوازن هو أفضل أنواع التكاتف . والأشياء التى تقوم بها من أجل شحذ المنشار فى واحد من الأبعاد الأربعة يكون لها تأثير إيجابى على الأبعاد الأخرى لأنها مرتبطة ببعضها ارتباطًا وثيقًا . فصحتك البدنية تؤثر على صحتك العقلية ، وقوتك الروحية تؤثر على قوتك الاجتماعية/العاطفية . وعملك على تحسين واحد من هذه الأبعاد يزيد من قدرتك على تحسين الأبعاد الأخرى .

والعادات السبع للناس ذوى الفعالية العالية تحقق التكاتف الأمثل بين هذه الأبعاد . وتجديد واحد من تلك الأبعاد يزيد قدرتك على معايشة واحدة على الأقل من العادات السبع . وعلى الرغم من أن العادات مترابطة فى تتابع إلا أن تحسين واحدة من العادات على أساس متكاتف يزيد من قدرتك على معايشة العادات الأخرى .

فكلما كنت مبادرًا (العادة الأولى) أمكنك ممارسة القيادة الشخصية بفعالية (العادة الثانية) والإدارة فى حياتك (العادة الثالثة) . وكلما تمكنت من إدارة حياتك بفعالية (العادة الثالثة) زاد عدد أنشطة المربع ٢ التى يمكنك القيام بها (العادة السابعة) . وكلما سعيت من أجل الفهم أولاً (العادة الخامسة) تمكنت من التوصل إلى حلول مكسب/ مكسب التى تتسم بالتكاتف (العادات الرابعة والسادسة) . وكلما تمكنت من تحسين أى واحدة من العادات التى تؤدى إلى الاستقلال (العادات الأولى والثانية والثالثة) زاد هذا من فعاليتك فى التوصل إلى حلول أساسها الاعتماد بالتبادل (العادات الرابعة والخامسة والسادسة) . والتجديد (العادة السابعة) هو عملية تجديد جميع العادات .

وفى الوقت الذى تعمل فيه على تجديد بعدك البدنى ستعزز رؤيتك الشخصية (العادة الأولى) ، والتصور الذهنى حول وعيك الذاتى وإرادتك الحرة ، والمبادرة ، وإدراك أنك حر التصرف بدلاً من ترك الظروف تتحكم

www.ibtesama.com Exclusive

فيك ، واختيار استجابتك لأى محفز . وهذا على الأرجح هو أعظم فائدة قد تحصل عليها من التدريب البدنى . والنصر الشخصى الذى تحققه كل يوم هو إيداع فى رصيد أمنك الشخصى الداخلى .

وبينما تعمل على تجديد بعدك الروحى ستعزز القيادة الشخصية لديك (العادة الثانية) . وستزيد من قدرتك على الحياة من منطلق خيالك وضميرك بدلاً من ذاكرتك فقط ، على الفهم العميق لتصوراتك الذهنية الدفينة وقيمك ، وعلى تأسيس مركز للمبادئ القويمة بداخلك ، وعلى تحديد رسالة حياتك الشخصية ، وعلى إعادة كتابة نص حياتك بنفسك ، وعلى الحياة فى توافق مع المبادئ القويمة واستغلال مصادر قوتك . والحياة الخاصة الغنية التى صنعتها من خلال التجديد الروحى تحقق إيداعًا هائلاً فى رصيد أمنك الشخصى .

وبينما تقوم بتجديد البعد العقلى فأنت بهذا تعزز الإدارة الشخصية (العادة الثالثة) . وأثناء التخطيط تجبر عقلك على إدراك الفائدة العظيمة لأنشطة المربع ٢ ، والأهداف التى لها الأولوية ، والأنشطة التى تعظم الاستفادة من الوقت والطاقة ، وترتب الأنشطة التى تدور حول أولوياتك وتنفذها . وعندما تلتزم بمواصلة تعليمك فإنك تزيد قاعدة معرفتك ومن ثم تزيد خياراتك . فلا يكمن أمنك الاقتصادى فى وظيفتك ، بل يكمن فى قدرتك على الإنتاج - أى التفكير والتعلم والتكيف . ونفس الأمر ينطبق على الاستقلال الاقتصادى . فهو لا يعنى امتلاك ثروة بل امتلاك القوة التى تنتج هذه الثروة . إنه أمر داخلى .

والنصر الشخصى اليومى - ساعة واحدة على الأقل فى اليوم من أجل تجديد الأبعاد البدنية والروحية والعقلية - هو مفتاح تطوير العادات السبع وهو أمر يكمن بالكامل داخل دائرة تأثيرك . إنه وقت المربع٢ المركز الضرورى من أجل تكامل هذه العادات مع حياتك ولتصبح متمركزاً حول المبادئ

كما أنه أساس للنصر العام اليومى . وهو مصدر الأمن الداخلى الذى تحتاجه من أجل شحذ منشارك فى البعد الاجتماعى / العاطفى . كما أنه يمنحك قوة الشخصية من أجل التركيز على دائرة تأثيرك فى المواقف التى تتطلب الاعتماد بالتبادل - لتنظر إلى الآخرين من منطلق التصور الذهنى للوفرة الذهنية ، ولتقدر اختلافاتهم وتسعد من أجل نجاحاتهم . وهو الأساس الذى

www.ibtesama.com Exclusive

يساعدك على التفهم والتكاتف من أجل تحقيق مكسب/ مكسب ولممارسة العادات الرابعة والخامسة والسادسة فى واقع الاعتماد بالتبادل .

الارتقاء اللولبى الصاعد

التجديد هو المبدأ ـ والعملية ـ التى تمكنا من الارتقاء اللولبى الصاعد لتحقيق النمو والتغيير والتحسين المستمر .

ولكى نتمكن من تحقيق تقدم مستمر ذى معنى بطول هذا الصعود اللولبى نحن فى حاجة إلى التفكير فى جانب آخر من جوانب التجديد وطريقة تأثيره على موهبة بشرية متفردة توجه هذا الصعود اللولبى ـ الضمير . وبكلمات السيدة دى سيتال " إن صوت الضمير رقيق للغاية بحيث يسهل إعاقته ولكنه واضح للغاية بحيث يستحيل عدم تمييزه" .

والضمير هو الموهبة التى تقيس درجة توافقنا مع المبادئ القويمة أو اختلافنا معها وتقربنا منها ـ إن كانت فى لياقة جيدة .

وكما أن دراسة الأعصاب أمر حيوى للرياضى الناجح ، وتثقيف العقل أمر حيوى للعالم فإن دراسة الضمير حيوية للشخص المبادر ذى الفعالية العالية . ومع ذلك يتطلب تدريب الضمير وتعليمه قدراً أعظم من التركيز ، والمزيد من الانضباط المتوازن ، والمزيد من الحياة الصادقة . فهو يتطلب التغذى بشكل منتظم على الكتب القيمة ، والتفكير فى أفكار نبيلة . وفوق كل هذا العيش بتناغم مع هذا الصوت الضعيف .

وكما أن تناول الأطعمة الضارة وعدم ممارسة الرياضة يدمران الحالة الصحية للرياضى ، فإن الأمور التى تتسم بأنها فاحشة أو فجة أو إباحية من شأنها كذلك أن تخلق ظلاماً داخليًا يحذر إحساساتنا السامية ، ويجعل الضمير الاجتماعى " هل سيكتشف أمرى أحد ؟ " يحل محل الضمير الحى " ما هو الصواب وما هو الخطأ ؟ " .

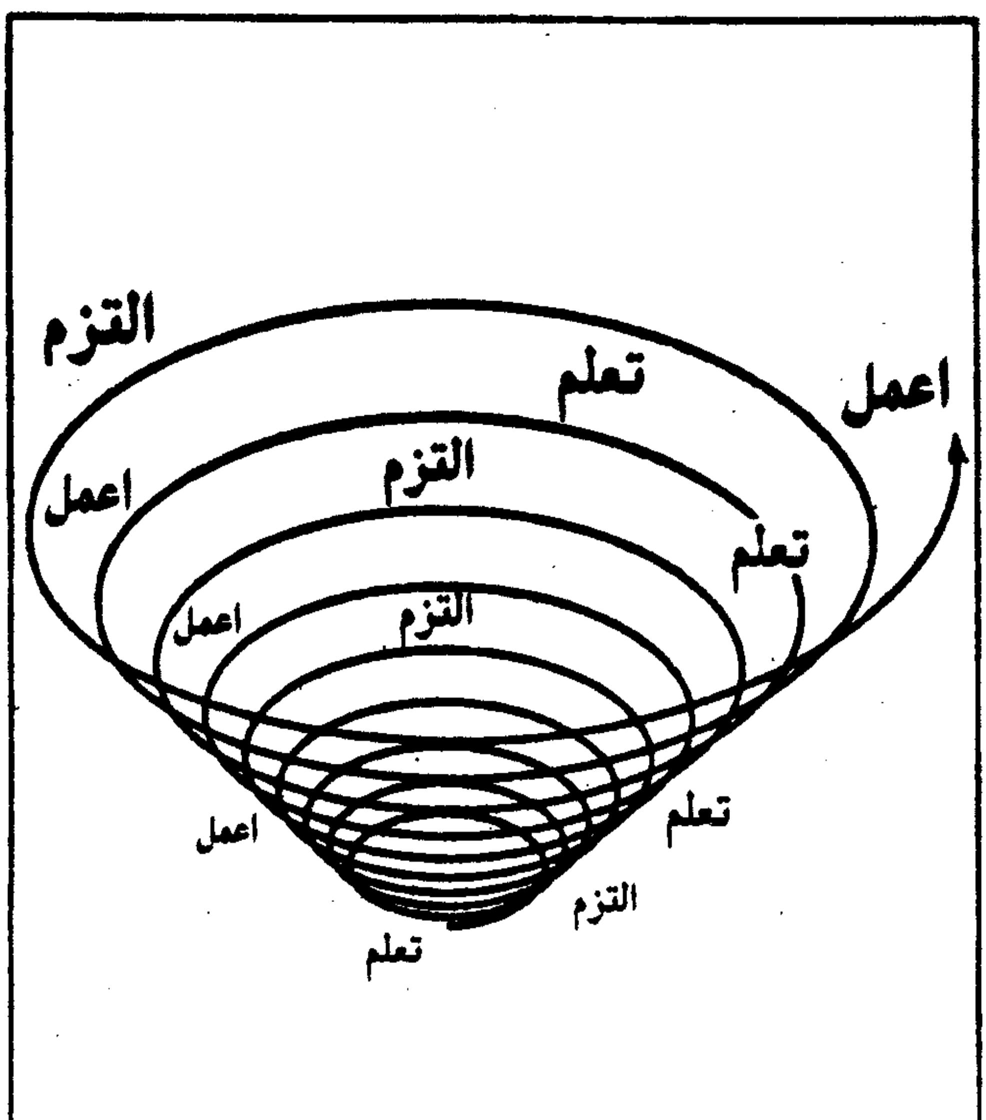
" لا يمكنك العبث مع الحيوان الذى بداخلك دون أن تصبح بالكامل حيواناً ، أو العبث مع الخداع دون تزوير حقك لتحوله إلى حقيقة ، أو العبث مع القسوة دون أن تخسر حساسية عقلك . ومن يرغب فى الإبقاء على حديقته منظمة عليه اقتلاع الحشائش الضارة" .

www.ibtesama.com Exclusive

وما إن يتكون لدينا الوعى الذاتى لابد أن نختار أهدافاً ومبادئ نعيش بها ، والا سنخسر وعينا الذاتى ، ونتحول إلى حيوانات تعيش الحياة البدائية وهدفها البقاء على قيد الحياة والتكاثر . والناس الذين يعيشون فى هذا المستوى لا يعيشون بل " تعاش لهم حياتهم" . فهم يكتفون برد الفعل ولا يدركون المواهب المتفردة التى تقبع بداخلهم كامنة بدون تطوير .

ولا وجود للطرق المختصرة فى عملية تطويرها . فقانون الحصاد له الغلبة ، إننا نجنى ثمار ما زرعنا ـ ليس أكثر أو أقل . وقانون العدالة ثابت لا يطاله التغير ، وكلما توافقنا مع المبادئ القويمة كانت أحكامنا المتعلقة بالطريقة التى يعمل بها العالم من حولنا سديدة وكانت تصوراتنا الذهنية ـ خرائطنا التى تقودنا إلى الأرض التى نريد ـ أكثر دقة .

وأؤمن أنه بينما ننمو ونتطور فى إطار الارتقاء اللولبى الصاعد سنظهر اجتهاداً فى عملية التجديد عن طريق تثقيف وطاعة ضميرنا . والضمير الذى يزداد ثقافة سيقودنا على طريق الحرية الشخصية والأمن والحكمة والقوة .



الارتقاء اللولبى الصاعد

www.ibtesama.com Exclusive

ويتطلب منا الارتقاء اللولبي الصاعد التعلم والالتزام والعمل على مستويات تزداد ارتفاعاً . وسنخدع أنفسنا لو اعتقدنا أن أي واحد من هذه كاف ، فالمحافظة على التقدم يحتم علينا التعلم والالتزام والعمل - التعلم والالتزام والعمل - والتعلم والالتزام والعمل مرة أخرى .

مقترحات للتطبيق

١. ضع قائمة بالأنشطة التي من شأنها مساعدتك على الحفاظ على صحتك البدنية والتي تناسب نمط حياتك وفي نفس الوقت تحقق لك المتعة .

٢. اختر واحداً من الأنشطة واجعله هدفاً لك في مجال دورك الشخصي والذي تسعى لتحقيقه خلال الأسبوع المقبل . وفي نهاية الأسبوع قيم أداءك . وإذا لم تحقق هدفك ، فهل كان هذا لأنك اعتبرته أقل أهمية أو شأناً من إحدى قيمك الأعلى ، أم لأنك أخفقت في العمل بأمانة مع قيمك ؟

٣. قم بوضع قائمة مماثلة لتجديد أنشطتك على مستوى البعدين الروحي والعقلي . وبالنسبة لمنطقة البعد الاجتماعي/العاطفي ضع قائمة بالعلاقات التي تود تحسينها ، أو بالظروف التي سيحقق النصر العام من خلالها درجة عالية من درجات الفعالية . واختر بنداً واحداً من كل مجال ليصبح هدفاً تسعى لتحقيقه خلال أسبوع . وقم بتنفيذه وتقييمه .

٤. التزم بكتابة أنشطة محددة " لشحذ المنشار" على مستوى جميع الأبعاد كل أسبوع للقيام بها وتقييم أدائك والنتائج .

www.ibtesama.com Exclusive

من الداخل إلى الخارج مرة أخرى

إن الرسالات السماوية تعمل من الداخل إلى الخارج . والعالم يعمل من الخارج إلى الداخل . والعالم يخرج الناس من الرذائل . والرسالات السماوية تخرج الرذائل من الناس ، وبعد ذلك يخرجون هم أنفسهم من الرذائل .

والعالم يشكل الرجال بتغيير بيئتهم . والرسالات السماوية تغير الرجال والذين يغيرون بيئتهم بعد ذلك . ويشكل العالم سلوك الناس ولكن الرسالات السماوية تغير طبيعة البشر .

عزرا تافت بنسون

أود أن أروى لكم قصة شخصية أشعر أنها تنطوى على جوهر هذا الكتاب . وبقيامى بهذا يحدونى الأمل أنكم ستفهمون المبادئ التى تتضمنها .

منذ عدة سنوات مضت أخذت أسرتى عطلة للراحة من الجامعة التى أقوم بالتدريس فيها حتى أتفرغ للكتابة . وعشنا لمدة سنة كاملة فى " لاى " التى تقع على الشاطئ الشمالى لأواهو ، هاواى .

وبعد فترة قصيرة من استقرارنا هناك وضعنا نظامًا للمعيشة والعمل والذى لم يكن مثمرًا فحسب بل كان ممتعًا للغاية .

وبعد فترة قصيرة من الركض على الشاطئ كنا نرسل اثنين من أطفالنا إلى المدرسة مرتدين سراويل قصيرة وحفاة القدمين . وكنت أذهب أنا أيضًا إلى مبنى

www.ibtesama.com Exclusive

منعزل بالقرب من المعسكرات حيث كان لى مكتب هناك أمارس فيه الكتابة . وكم كان هادئًا وجميلاً يغلفه السلام ـ لا هاتف ولا اجتماعات ولا ارتباطات ملحة .

وكان مكتبى يقع على الحافة الخارجية لإحدى الكليات ، وذات يوم بينما كنت أتجول بين الكتب المتراصة خلف مكتبة الجامعة وجدت كتابًا جذب اهتمامى . وما إن فتحته ووقعت عيناى على فقرة واحدة كان لها أكبر الأثر فى حياتى .

وأخذت أقرأ الفقرة عدة مرات . لقد كانت تتضمن فكرة بسيطة للغاية مفادها أن هناك فجوة أو مساحة بين المثير والاستجابة ومفتاح نمونا وسعادتنا يكمن فى استغلال هذه المساحة .

ولا يسعنى وصف التأثير الذى تركته هذه العبارة على عقلى . فعلى الرغم من أننى نشأت فى كنف فلسفة العزيمة الذاتية إلا أن الأسلوب الذى صيغت به هذه العبارة ـ " الفجوة بين المثير والاستجابة " ـ أصابتنى بقوة متجددة لا تصدق . وبدا الأمر وكأننى " أعرفها للمرة الأولى" وكأن ثورة داخلية اندلعت " إنها فكرة حان وقتها " .

وتدبرت هذه العبارة مراراً وتكراراً ، وبدأت أشعر بتأثير قوى يصيب تصورى الذهنى لحياتى . لقد بدا الأمر وكأننى أصبحت ملاحظاً لمشاركتى الخاصة . وبدأت أقف فى هذه الفجوة وأنظر إلى المثير الموجود بالخارج . واستشعرت إحساساً داخلياً بحرية اختيار الاستجابة ـ بل لأصبح أنا المثير أو على الأقل لأتمكن من التأثير فيه ـ ما لم أتمكن من قلبه .

وقبل أن تمضى فترة طويلة وكنتيجة جزئية لهذه الفكرة " الثورية" بدأت أنا وساندرا فى ممارسة التواصل العميق . فكنت أقلها عقب الظهيرة بفترة قصيرة بسيارتنا الهوندا الحمراء القديمة موديل ٩٠ وكنا نصطحب طفلينا الصغار اللذين لم يذهبا إلى المدرسة ـ معنا كان أحدهما يجلس بيننا والآخر على ركبتى اليمنى ـ ونسير بالسيارة عبر المعسكرات فى طريقنا إلى مكتبى . وكنا نسير ببطه ونتجاذب أطراف الحديث .

وكان الأطفال يتطلعون إلى هذه النزهة ولم يكونوا يصدرون أى ضجة . ونادرًا ما كنا نرى أى مركبة أخرى ، وكانت النزهة هادئة وكنا نسمع بعضنا بهدوء . وكنا عادة ما ننهى النزهة على الشاطئ المنعزل حيث ونترك السيارة

www.ibtesama.com Exclusive

الهوندا ونسير مسافة ٢٠٠ ياردة للوصول إلى بقعة نجلس فيها لتناول طعام الغداء .

وكان الشاطئ الرملى ونسيم البحر العليل يستحوذان على اهتمام الأطفال ، لذا كنت أنا وساندرا نتابع حديثنا دون مقاطعة . ولن تتصور مستوى التفاهم والثقة الذى وصلنا إليه بعدما أمضينا ساعتين على الأقل يوميًا فى التواصل لمدة عام كامل .

وفى بدايات العام تحدثنا عن جميع الموضوعات المهمة ــ الناس والأفكار والأحداث والأطفال وكتاباتى وأسرتنا بالمنزل والخطط المستقبلية وما إلى ذلك . ولكن شيئاً فشيئاً تعمق تواصلنا وبدأنا نتحدث أكثر وأكثر عن عوالمنا الداخلية ـ عن تربيتنا ونصوصنا ومشاعرنا وشكوكنا الداخلية . وكلما تعمقنا فى التواصل لاحظناه ولاحظنا أنفسنا فيه . وبدأنا فى استخدام المساحة بين المثير والاستجابة بطرق مسلية أكثر مما جعلنا نفكر كيف تمت برمجتنا وكيف شكلت هذه البرمجة رؤيتنا للعالم .

وبدأنا مغامرة مثيرة داخل عوالمنا الداخلية ، واكتشفنا كم هى مثيرة وخلابة وشاملة وممتعة ومليئة بالاكتشافات والرؤى أكثر مما نجد فى العالم الخارجى .

ولم يكن الأمر كله " حلواً وجميلاً " . فقد كنا كثيرًا ما نصطدم ببعض الأعصاب الخام والتجارب المؤلمة والتجارب المحرجة والتجارب الكاشفة عن الذات ـ تجارب جعلتنا منفتحين وضعفاء أمام بعضنا البعض . ولكننا اكتشفنا أننا كنا ننتظر طيلة تلك السنوات لنغوص داخل هذا العالم . وعندما غصنا داخل المشكلات الأكثر عمقاً وحساسية وبعد ذلك خرجنا منها ، شعرت أننا قد شفينا بطريقة ما .

وأصبحنا أكثر دعمًا ومساعدة وأكثر شجاعة وتعاطفًا تجاه بعضنا البعض ، مما يسر علينا اكتشاف ما بداخل كل منا .

وتدريجيًا طورنا قاعدتين أساسيتين ضمنيتين الأولى " لا استجواب " . فما إن كشفنا عن الطبقات الداخلية التى نخشى تضررها ما عاد أى منا بحاجة إلى استجواب الآخر بل أصبحنا فقط نتعاطف مع بعضنا البعض . والاستجواب كان ببساطة كاسحاً . وكان أيضاً مسيطراً ومنطقيًا للغاية . وقد كنا نكتشف أرضاً جديدة وصعبة ومخيفة وغير آمنة أثارت الخوف والشكوك بداخلنا . ولكننا

www.ibtesama.com Exclusive

رغبنا فى تغطية المزيد والمزيد منها بعد أن نما بداخلنا احترام لرغبة الآخر فى التحدث والانفتاح فى الوقت الذى يراه مناسبًا .

أما القاعدة الثانية فكانت : عندما يكون الأمر جارحًا ومؤلمًا فإننا نبتعد عنه فى ذلك اليوم . ثم يمكننا البدء من جديد فى اليوم التالى حيث نشعر بالراحة ، أو ننتظر حتى يشعر الشخص الذى يشاطرنا الأمر بالرغبة فى مواصلة الحديث . وكنا نحمل معنا دوماً فى كل مكان مشكلاتنا غير المحسومة ، ونحن نعلم أننا نود التعامل معها . ولكن لأن لدينا البيئة والوقت اللذين سيساعدان على القيام بهذا ، ولأننا كنا نشعر بالإثارة تجاه ملاحظة ارتباطنا ورغبتنا فى التقدم فى العمر فى إطار رباط هذا الزواج علمنا أنه إن عاجلاً أو آجلاً سنتمكن من التعامل مع كل المشكلات غير المحسومة وأنها ستنتهى .

أما الجزء الأصعب ولكنه فى نفس الوقت الأكثر إيناعًا فهو طبيعة التواصل الذى نشأ من تلامس مواطن ضعف ساندرا مع مواطن ضعفي . وبعد ذلك ـ نتيجة لتقاربنا الشخصى ـ وجدنا أن المساحة بين المثير والاستجابة لم يعد لها وجود . فقط بعض المشاعر السيئة طفت على السطح . ولكن رغبتنا الداخلية واتفاقنا الضمنى كانا أن نعد أنفسنا للبدء من النقطة التى توقفنا عندها ، ونتعامل مع هذه المشاعر حتى نحلها .

وأحد تلك الأوقات العصيبة كان له علاقة بنزعة أساسية فى شخصيتى . فقد كان والدى يحب الخصوصية ـ وكان مسيطراً على نفسه وحريصاً للغاية . أما والدتى فقد كانت اجتماعية منفتحة للغاية وتلقائية . وأنا وجدت النزعتين بداخلى ، فعندما أشعر بعدم الأمان أميل إلى الخصوصية مثل والدى وأتقوقع داخل نفسى ، وألاحظ ما حولى من موقعى الآمن .

أما ساندرا فهى مثل والدتى ـ اجتماعية ومتحمسة وتلقائية . وقد مررنا معاً بتجارب كثيرة على مر السنوات حيث شعرت أن انفتاحها غير ملائم ، وشعرت هى أن تحفظى كان ذا تأثير سلبى على المستوى الاجتماعى وعلى المستوى الشخصى حيث أصبح غير مبال بمشاعر الآخرين . وتمكنا من إخراج كل هذا ، والمزيد خلال تلك الزيارات ذات المضمون العميق . فقد أصبحت أقدر رؤية ساندرا والطريقة التى ساعدتنى بها كى أكون أكثر انفتاحًا وعطاء وحساسية واجتماعية .

www.ibtesama.com Exclusive

ثمة وقت عصيب آخر مررت به عندما شعرت أن ساندرا " تعانى " هوساً ، والذى ظل يثير حنقى لسنوات . فقد أصابتها أجهزة فريجيدير بالهوس ، وهو الأمر الذى لم أستطع فهمه . فما كانت تفكر حتى مجرد تفكير فى شراء أى ماركة أخرى . حتى عندما كنا فى بداية زواجنا وكانت ميزانيتنا محدودة للغاية أصرت على أن نقود سيارتنا مسافة خمسين ميلاً لنذهب إلى " المدينة الكبرى " حيث كانت تباع أجهزة فريجيدير ، والتى لم يكن التجار فى مدينتنا الصغيرة يبيعونها فى ذلك الوقت .

وتسبب هذا الأمر لى فى ضيق شديد . ولحسن الحظ كان هذا الهوس خاصاً بالأجهزة فقط . ولكن عندما كان يطرأ كان يشبه المثير الذى يفجر استجابة محمومة . فكانت تلك المشكلة البسيطة تبدو لى رمزًا لكل أنواع التفكير غير العقلانى الذى يثير بداخلى جميع أنواع المشاعر السلبية .

وعادة ما كنت ألجأ إلى سلوكى الخاص الذى يعانى خللاً . وافترض أننى اعتقدت أن الطريقة الوحيدة التى يمكننى التعامل بها مع هذا الموقف هو عدم التعامل معه ، وإلا فسوف أفقد السيطرة على نفسى وأتفوه بأشياء لا يجب على قولها . وكنت فى بعض الأحيان أفقد السيطرة وأتفوه بأشياء سلبية أعود وأعتذر عنها .

أما الأمر الذى كان يضايقنى أكثر ليس حبها لفريجيدير ، بل إصرارها على الإتيان بما أراه عبارات غير منطقية تماماً للدفاع عن فريجيدير والتى لم يكن لها أى أساس من الصحة . ولو أنها وافقت على أن استجابتها غير منطقية وأن أساسها العاطفة لتمكنا فى اعتقادى من حل المشكلة ولكن تبريرها كان يثيرنى .

وكان ذلك فى أوائل الربيع حينما طفت مشكلة فريجيدير على السطح . وبالطبع كان تواصلنا السابق قد أعدنا لهذه اللحظة . فقد كانت القواعد الأساسية ضاربة بجذورها ـ ألا نستجوب وأن نترك الأمر إذا كان مؤلماً لكلينا أو أى واحد فينا .

ولن أنسى أبدًا اليوم الذى تحدثنا فيه عن هذا الموضع فلم نصل إلى الشاطئ ذاك اليوم ، بل واصلنا السير بالسيارة خلال المعسكرات ـ ربما لأننا لم نشأ أن تلتقى أعيننا . فقد كان تاريخنا حافلاً بالكثير من المشاعر السيئة المرتبطة بهذا الأمر ، والتى ظلت دفينة لسنوات طويلة . ولم تكن تلك المشكلة حيوية للدرجة

www.ibtesama.com Exclusive

التى قد تجعلها تقطع أواصر العلاقة ؛ ولكن عندما تحاول صقل علاقة جميلة موحدة من الضرورى أن تعالج أى مسائل عالقة .

وتعجبت أنا وساندرا مما تعلمناه خلال هذا التفاعل . والذى كان يتميز بالتكاتف الحقيقى وبدا الأمر كما لو كانت ساندرا تتعرف ـ ربما للمرة الأولى ـ على السبب وراء هوسها هذا . فقد بدأت ساندرا بالحديث عن والدها ، وكيف أنه كان يعمل معلمًا للتاريخ بالمدرسة الثانوية ومدربًا أيضًا لسنوات ، وكيف أنه ـ حتى يجنى قدراً كافياً من المال ـ خاض مهنة التجارة فى الأجهزة الكهربائية . وخلال فترة الركود الاقتصادى عانى من أزمات مالية شديدة ، والشيء الوحيد الذى مكنه من الاستمرار فى التجارة في ذلك الوقت كان تمويل فريجيدير لتجارته .

كانت العلاقة التى تربط ساندرا بوالدها صليبة وعميقة . فعندما كان يعود إلى المنزل بعد يوم عمل شاق ومرهق كان يرقد على الأريكة وكانت ساندرا تدلك له قدميه وتغنى له . وكان هذا من أمتع الأوقات لهما وكانا يستمتعان معاً به كل يوم تقريبًا لسنوات . وكان أيضاً ينفتح معها ويتحدث عن مخاوفه وقلقه بشأن العمل ، وقد أبدى لساندرا تقديره العميق لفريجيدير الذى موله حتى تمكن من تخطى الأزمة .

هذا التواصل بين الوالد والابنة حدث بتلقائية خلال أوقات طبيعية ، فى وقت كتابة أقوى أنواع النصوص . وخلال أوقات الاسترخاء تتداعى إلى العقل الباطن جميع الصور والأفكار المتأصلة الضاربة بجذورها . وربما نسيت ساندرا كل هذا حتى شعرت بالأمن خلال عام التواصل هذا فخرجت منها الكلمات تلقائية .

واستطاعت ساندرا رؤية ما بداخلها ورؤية الجذور العاطفية التى تملكها نحو فريجيدير . كما أننى اكتسبت منظوراً جديداً ومستوى جديداً شاملاً من الاحترام . وأدركت أن ساندرا لم تكن تتحدث عن الأجهزة الكهربائية بل كانت تتحدث عن والدها والإخلاص ـ الإخلاص لاحتياجاته .

وأتذكر أن كلينا غرق فى الدموع ذاك اليوم ، ليس بسبب الرؤى ، ولكن نتيجة للإحساس المتزايد بتبجيل كل واحد منا للآخر . واكتشفنا أن أتفه الأشياء لها جذور فى الغالب فى التجارب العاطفية . وإذا تعاملت مع الأشياء

www.ibtesama.com Exclusive

الصغيرة تعاملاً سطحيًا دون الغوص فى الأعماق ستطأ المزيد من المشكلات الحساسة فوق الأرض المقدسة والتى هى قلب شخص آخر .

وقد حصدنا الكثير من الثمار خلال تلك الشهور . فقد أصبح التواصل بيننا أقوى بحيث غدونا نتواصل بسرعة . وعندما غادرنا هاواى تعهدنا بمتابعة هذا . وخلال الأعوام التالية لم نتوقف عن القيام بنزهة السيارة الهوندا ، أو أى سيارة أخرى مهما كان الطقس سيئاً فقط لنتحدث فنحن نشعر أن مفتاح استمرار الحب هو الحديث وخاصة عن المشاعر . ونحن نحاول التواصل معًا عدة مرات فى اليوم حتى عندما أكون مسافرًا . والأمر يشبه الاتصال بالوطن الأم ، والذى يمثل السعادة والأمن والقيم .

وقد كان توماس وولف مخطئاً فيمكنك العودة إلى المنزل مرة أخرى ـ إذا كان منزلك يمثل علاقة قيمة وصحبة غالية عليك .

التواصل بين الأجيال

اكتشفت أنا وساندرا فى ذلك العام الرائع أن القدرة على الاستغلال الحكيم للفجوة بين المثير والاستجابة وممارسة المواهب البشرية الأربع الفريدة عملتا على زيادة قوتنا من الداخل إلى الخارج .

ولقد جربنا منهجاً من الخارج إلى الداخل . فنحن كنا نحب بعضنا وحاولنا تجاوز الفروق عن طريق السيطرة على توجهاتنا وسلوكنا وعن طريق ممارسة تقنيات التعامل البشرى المفيدة . ولكن الضمادات والأسبرين لم يدم تأثيرهما طويلا . ففقط حتى عملنا وتواصلنا على مستوى تصوراتنا الذهنية الأساسية ظلت المشكلات المزمنة قابعة فى مكانها .

وعندما بدأنا العمل من الداخل إلى الخارج تمكنا من بناء علاقة أساسها الثقة والانفتاح وإذابة الاختلافات بطريقة عميقة ونهائية ، والتى لم يكن فى الإمكان التوصل إليها قط عند اتباع أسلوب من الخارج إلى الداخل . والثمار الشهية ـ علاقة غنية أساسها مكسب/ مكسب ، والتفهم العميق ناهيك عن التكاتف الرائع بيننا ـ نمت من الجذور التى غذيناها ونحن نختبر برمجتنا ونعيد كتابة نصوصنا ونذير حياتنا حتى استطعنا تخصيص وقت لممارسة نشاط المربع٢ المهم ألا وهو التواصل العميق مع بعضنا البعض .

www.ibtesama.com Exclusive

وكانت هناك ثمار أخرى . فقد غدونا قادرين على التمتع بمستوى أعمق من الرؤية جعلنا نرى حياة أطفالنا وهى تتشكل وتتأثر على أيدينا غالباً بطرق لم نبدأ حتى فى إدراكها - وذلك بنفس القوة التى تأثرت بها حياتنا بآبائنا . وعندما فهمنا قوة النصوص المؤثرة فى حياتنا شعرنا برغبة متجددة لفعل كل ما بوسعنا لنتأكد أننا عبرنا إلى أجيال المستقبل من خلال المفهوم وتجسيد النموذج القائمين على أساس من المبادئ القويمة .

ومن خلال هذا الكتاب قمت بلفت الانتباه إلى تلك النصوص التى أخذناها ، والتى نود أن نتحلى بالمبادرة من أجل تغييرها . ولكن ونحن نتفحص نصوصنا بدقة سوف يكتشف العديد منا أيضاً نصوصاً غاية فى الجمال ونصوصاً إيجابية والتى نتعامل معها على أنها أمور مسلم بها . ويساعدنا الوعى الذاتى الحقيقى على تقدير تلك النصوص وتقدير هؤلاء الذين قدموها لنا وغذونا بالحياة التى أساسها المبادئ والتى تعكس لنا ما نحن عليه بل وما سنكون عليه فى المستقبل .

وتوجد قوة كبيرة كامنة داخل الأسرة ذات الأجيال المختلفة . بوسع الأسرة التى تتبع مبدأ الاعتماد بالتبادل والمكونة من أطفال وآباء وأجداد وأعمام وعمات وأخوال وخالات وأبناء عمومة أن تكون قوة مؤثرة تساعد الناس على الإحساس بمن يكونون ومن أين أتواد عما يدافعون .

وكم هو رائع بالنسبة للأطفال أن يتمكنوا من التعرف على ذواتهم داخل " القبيلة" ، وأن يشعروا بأن هناك العديد من الناس يعرفونهم ويهتمون لأمرهم ، حتى لو كانوا منتشرين فى طول البلاد وعرضها . وهذا من شأنه أن يكون ذا فائدة كبيرة وأنت تقوم بتربية أطفالك . فإذا كان أحد أطفالك يعانى من صعوبة فى التعامل معك فى مرحلة ما من مراحل حياته ربما يمكنه التواصل مع شقيقك أو شقيقتك والذى يكون بمثابة أب أو أم بديلة أو الناصح أو البطل خلال فترة من الوقت .

ومن ضمن أعز الناس على وجه البسيطة الأجداد الذين يهتمون أيما اهتمام بأحفادهم . ويا لها من مرآة اجتماعية إيجابية رائعة تلك التى يمكن لهم تجسيدها ! وأمى أروع مثال على هذا . فحتى الآن وهى فى الثمانين من عمرها تهتم اهتمامًا شخصيًا بكل واحد من سلالتها . فهى تكتب لهم خطابات حب وكنت منذ يوم أو اثنين أقرأ أحدها وقد فاضت عيناى بالدمع . وبإمكانى

www.ibtesama.com Exclusive

الاتصال بها الليلة وأعلم أنها ستقول " ستيفن ، أود أن تعرف كم أحبك وكم أراك رائعًا " . فقد كانت تؤكد دائمًا على هذا .

إن العلاقات القوية بين الأجيال هى من أغلى ثمار ومكافآت العلاقات التى أساسها الاعتماد بالتبادل وأكثرها إرضاء . والعديد من الناس يشعرون بأهمية هذه العلاقة . ولننظر إلى الشغف الذى شعرنا به جميعاً نحو مسلسل " الجذور" منذ بضع سنوات مضت فكل واحد منا له جذور ولابد أن نمتلك القدرة على تتبعها والتعرف إلى أجدادنا .

وأعلى الدوافع وأكثرها قوة للقيام بذلك لا يكون من أجل أنفسنا فقط بل من أجل الأجيال القادمة ومن أجل جميع الأجيال البشرية القادمة . وكما قال أحدهم " يوجد نوعان من الأملاك الدائمة التى يمكننا تقديمها لأطفالنا ــ أحدهما الجذور والثانى الأجنحة " .

كن شخصاً متحولاً

من بين عدة أشياء أخرى أعتقد أن إعطاء " أجنحة" لأطفالنا وللآخرين أيضًا يعنى تعزيزهم بالحرية التى تمكنهم من الطيران ، والسمو فوق جميع النصوص السلبية التى وصلت إلينا . وأعتقد أن هذا يعنى أن تصبح ما عبرً عنه صديقى وشريكى د . تيرى تيرنر " شخصاً متحولاً" فبدلاً من أن ننقل هذه النصوص إلى الجيل التالى يمكننا تغييرها ويمكننا القيام بذلك بطريقة نبنى من خلالها العلاقات .

وليس بالضرورة أن تسئ معاملة أطفالك لأن والديك قد أساءا التعامل معك وأنت طفل . ومع ذلك فهناك الكثير من الأدلة تشير إلى أنك ستميل إلى عيش النص المكتوب ولكن لأنك شخص مبادر بوسعك إعادة كتابة هذا النص . ويمكنك أن تختار ليس فقط عدم الإساءة إلى أطفالك بل والتأكيد على حبك لهم بأنماط إيجابية .

وبمقدورك كتابة هذا النص فى رسالة حياتك الشخصية وغرسه فى قلبك وعقلك . وبوسعك تصور نفسك تعيش فى توافق مع رسالة الحياة من خلال نصرك الخاص الذى تحققه يومياً . ويمكنك أخذ خطوات لتحب وتسامح والديك ، وإذا كانا لايزالان على قيد الحياة تستطيع بناء علاقات إيجابية معهما عن طريق محاولة فهمهما .

www.ibtesama.com Exclusive

والنزعة التى ظلت مستمرة فى أسرتك لأجيال بوسعها التوقف عندك . فأنت شخص متحول ـ رابطة بين الماضى والمستقبل . وتغيرك هذا سيؤثر على حياة العديد من الأجيال التالية لك .

وأحد أقوى الأشخاص الذين تمكنوا من إحداث هذا التحول خلال القرن العشرين هو أنور السادات والذى ترك لنا موروثاً أساسه التفهم الكامل لطبيعة التغيير . فقد وقف السادات بين الماضى الذى خلق " حائطاً ضخماً من الشكوك والمخاوف وسوء الفهم" فى منطقة الشرق الأوسط والمستقبل الذى كان ينذر بحتمية الصراع والعزل . وقد قوبلت جهود المفاوضات بالرفض على كل المستويات ـ حتى على مستوى الرسميات والنقاط الإجرائية حتى دخلت الاتفاقيات المشتركة مرحلة الغيبوبة .

وبينما حاول الآخرون التقليل من حدة توتر الموقف من خلال تقليم الأوراق تمكن السادات عن طريق تجربته السابقة فى محبسه بزنزانته المنفردة من التركيز على الجذور . وعندما قام بهذا غير مجرى تاريخ ملايين البشر .

وسجل فى سيرته الذاتية قوله :

" كان ذلك فى الزنزانة رقم ٥٤ بن سجن القاهرة المركزى عندما تمكنت دون وعى من تفجير قوتى الداخلية ـ تلك القوة التى أسميها المهارة أو القدرة على التغيير . واكتشفت أننى واجهت موقفاً معقداً للغاية وأنه لا أمل فى التغيير حتى أسلح نفسى بالقدرة النفسية والعقلية الضرورية . وعلمنى تأملى فى الحياة والطبيعة البشرية وأنا داخل هذا المكان المنعزل أن من لا يستطيع تغيير نسيج أفكاره لن يكون قادرًا على تغيير الواقع ومن ثم لن يحقق أى نجاح " .

وينبع التغيير ـ التغيير الحقيقى ـ من الداخل إلى الخارج . وهو لا يأتى من تقليم أوراق التوجه والسلوك باستخدام التقنيات السريعة للأخلاق الشخصية . بل يأتى من الضرب على الجذور ـ نسيج أفكارنا والتصورات الذهنية الأساسية والضرورية والتى تعرف شخصيتنا وتصنع العدسات التى نرى العالم من خلالها . وكما قال آمييل :

www.ibtesama.com Exclusive

" يمكن أن تنعكس الحقيقة الأخلاقية فى الأفكار . وبوسع الشخص الشعور بها . ويمكنه أن يعقد العزم على معايشتها . ولكن بمقدور الحقيقة الأخلاقية التغلغل والظهور فى هذه الأنماط الثلاثة ، ومع ذلك تفلت من بين أيدينا . وفى مكان أعمق من وعينا تكمن ذاتنا نفسها ــ مادتنا الحقيقية وطبيعتنا . وهذه الحقائق فقط ـ التى دخلت إلى هذه المنطقة الأخيرة والتى أصبحت جزءاً من كينونتنا وأصبحت تلقائية وغير تطوعية وتطوعية فى الوقت نفسه ولا واعية وواعية ـ هى حياتنا الواقعية ، وهذا يعنى شيئاً أكبر من مجرد ملكية . وطالما كنا قادرين على التمييز بين أى مسافة بين الحقيقة وبيننا نظل خارجها . وربما لا تكون الأفكار أو المشاعر أو الرغبة أو الضمير هى الحياة الحقيقية . فأن تكون مؤمنًا هذا هو الهدف من الحياة . وحينها لن تنطق سوى بالحقيقة وتغدو ملكاً لنا لا نفقدها أبدًا . ولن تكون خارجنا بعد الآن ولن تكون بداخلنا بل ستكون نحن وهى نحن " .

وتحقيق الوحدة ـ والتوحد ـ مع أنفسنا ومن نحبهم ومع أصدقائنا وزملاء العمل هو أغلى وأجمل ثمرة من ثمار العادات السبع . ولقد تذوق معظمنا ثمرة الوحدة بين الحين والآخر فى الماضى ، كما تجرعنا أيضًا مرارة ثمرة التفكك ونحن جميعًا نعلم كم أن ثمرة الوحدة ثمينة وهشة فى نفس الوقت .

ومما لا شك فيه أن بناء شخصية قوامها الأمانة وخوض حياة يملأها الحب وخدمة الآخرين والتى تخلق مثل هذه الوحدة ليس سهلاً . فهذا أمر لا يصلح معه استخدام أحد الحلول السريعة .

بالطبع هذا ممكن . فالأمر يبدأ بالرغبة فى جعل المبادئ القويمة محورًا لحياتنا وتحطيم التصورات الذهنية التى وضعنها لنا الآخرون ومغادرة منطقة الراحة الموجودة فى العادات الغثة .

وفى بعض الأحيان نرتكب أخطاء ، ونشعر أننا نتراجع ونعود للوراء . ولكن إذا بدأنا بالنصر الخاص اليومى وعملنا من الداخل إلى الخارج ستكون النتيجة أكيدة . فعندما نزرع بذور الصبر ونرويها نشعر بشعور رائع عندما ينمو ونتذوق ثماره الشهية من خلال الحياة الفعالة التى نعيشها .

www.ibtesama.com Exclusive

ومرة أخرى اقتبس كلمات إيمرسون " إن الأمر الذى تثابر فى عمله يصبح أسهل - ليس لأن طبيعة المهمة قد اختلفت ولكن لأن قدرتنا على القيام به ازدادت" .

وعندما نمركز حياتنا حول مبادئ قويمة ونخلق نوعاً من التركيز المتوازن بين الأداء وزيادة قدرتنا على العمل سنتمكن من تنفيذ مهمة خلق حياة فعالة ومفيدة وآمنة ... من أجل أنفسنا ومن أجل ذريتنا .

www.ibtesama.com Exclusive

ملحوظة شخصية

وأنا أختتم هذا الكتاب أود مشاركتكم معتقدى الشخصى المتعلق بالمصدر الذى أؤمن بأنه منبع المبادئ القويمة . أعتقد أن المبادئ القويمة هى قوانين طبيعية وأن الله سبحانه وتعالى ـ خالقنا جميعاً ـ هو مصدرها وهو مصدر ضميرنا . وأعتقد أنه وفقاً لدرجة تأثر الناس بإلهام ضميرهم فإنهم سوف ينمون لإشباع ينمون لإشباع طبيعتهم ، ووفقاً لدرجة عدم تأثرهم بها لن يتمكنوا من الارتقاء فوق مستوى الحيوانات .

وأعتقد أن هناك أجزاء من الطبيعة البشرية لا يمكن الوصول إليها من خلال أى تشريع أو تعليم ، ولكنها تتطلب قوة من الله سبحانه وتعالى للتعامل معها . وأعتقد أن البشر لا يستطيعون الوصول بأنفسهم إلى حد الكمال . فوفقاً لدرجة التزامنا بالمبادئ القويمة تتولد بداخلنا الصفات الإلهية والتى تمكننا من الوفاء بمتطلبات الخالق . وكما قال تيلهارد دو شاردين " إننا لسنا بشرًا لديهم تجارب روحانية ، بل إننا مخلوقات روحانية لديها تجارب بشرية" .

وأنا شخصيًا أصارع مع الكثير مما رويته لكم خلال هذا الكتاب . ولكنه صراع مثمر وذو قيمة . وهو يعطى معنى لحياتى ويمكننى من الحب وتقديم الخدمات وتكرار المحاولة .

ومرة أخرى عبر تى . إس . إليوت عن اكتشافى هذا بعبارات جميلة " لابد ألا نتوقف عن الاكتشاف . ونهاية كل اكتشاف ستكون عودة لنقطة البداية لنتعرف إلى المكان من جديد " .

www.ibtesama.com Exclusive

تعقيب
أسئلة كثيراً ما تطرح علىّ

بكل صراحة غالبًا ما أشعر بالحرج عندما تطرح علىّ بعض الأسئلة الشخصية مثل تلك التى أضمنها فى هذا التعقيب . ولكن كثيراً ما تطرح على هذه الأسئلة وباهتمام حقيقى مما جعلنى أضمها فى هذا التعقيب . وتم تضمين العديد من هذه الأسئلة والأجوبة فى كتاب " *Living The 7 Habits*" كذلك .

نشر كتاب العادات السبع عام ١٩٨٩ ، وبعد الخبرات التى اكتسبتها طيلة عدة سنوات . ماذا تود أن تضيف أو تغير أو تحذف من الكتاب؟

إننى لا أحاول أن أجيب باستخفاف ، ولكن بصراحة لن أغير شيئاً . ربما أقوم بتناول القضايا بعمق أكثر ، وأقدم تطبيقات واسعة المدى ولكن سنحت لى الفرصة للقيام بهذا من خلال العديد من الكتب التى أصدرتها منذ ذلك الحين .

وعلى سبيل المثال بعد اختبار معايشة أكثر من ٢٥٠٠٠٠ شخص للعادة الثالثة ـ ابدأ بالأهم ثم المهم وجد أنها العادة الأكثر إهمالاً . لذا فقد قمت بتأليف كتاب "*First Things First* " (نشر عام ١٩٩٦) والذى يتناول العادتين الثانية والثالثة بمزيد من العمق والتفصيل ، ولكنه أضاف أيضًا المزيد من المواد والشروح المتعلقة بالعادات الأخرى .

وقد قام كتاب " *The 7 Habits of Highly Effective Families*" بتطبيق مفهوم إطار العادات السبع من أجل بناء أسر قوية وسعيدة وفعالة .

كما قام ابنى شون بتطبيق إطار الاحتياجات الفريدة والاهتمامات والتحديات الخاصة بالمراهقين بأسلوب خيالى جذاب

www.ibtesama.com Exclusive

ومسل ، ويساعد العقل على النمو فى كتـاب " *The 7 Habits of Highly Effective Teens*"

وقد أخبرنا عشرات الآلاف من الناس عن التأثير القوى لتحولهم إلى قـوة خلاقة فى حياتهم بعدما اعتنقوا مبادئ العـادات الـسبع . وقـد سـرد سـتة وسـبعون مـنهم تفاصـيل حكايـاتهم المذهلـة عـن الـشجاعة والإلهـام فـى كتاب " *Living The 7 Habits* " وأوضحوا القـوة التحوليـة للمبـادئ علـى جميع الأصعدة الشخـصية والأسـرية والمؤسـسية بغـض النظـر عـن الظـروف أو وضع المؤسسة أو التجارب الحياتية السابقة .

ما الذى تعلمته عن العادات السبع منذ إصدار الكتاب؟

لقد تعلمت العديـد مـن الأمـور أو عززتهـا . وسـأوجز لـك عـشرة أشـياء تعلمتها :

١. أهمية فهم الفرق بين المبادئ والقيم . فالمبـادئ هـى القـوانين الطبيعيـة الخارجية ، والتى تتحكم تحكمًا مطلقًا فى عواقب أفعالنـا . أمـا القيم فهى نابعة من الداخل وشخصية وهى تمثل أقوى ما نـشعر أنـه يوجـه سلوكنا . وكما آمل فسوف نتمكن من تقدير المبادئ وبالتالى نحصل على النتائج التى نريدها الآن بطريقة تمكننا من الحصول على نتـائج أفـضل فى المستقبل ، وهو ما أعرف به الفعالية . وكل واحد منـا لديـه قـيم ، حتى العصابات الإجرامية لديها قيم . والقيم هى التى تحكم سلوكيات الناس أما المبادئ فهى التى تحكم عواقب تلـك الـسلوكيات . والمبـادئ مستقلة عنا . وهى فاعلة بغـض النظـر عـن إدراكنـا لهـا أو تقبلنـا لهـا أو إعجابنا بها أو إيماننا بها أو طاعتنـا لهـا . وإننـى أؤمـن بـأن صـفة التواضع هى أم كل الفـضائل . وتقـول صـفة التواضـع إن المبـادئ هـى المتحكمة ولـيس نحـن ، لـذا علينـا إخـضاع أنفسنا إلى المبـادئ . أمـا الكبرياء فيقول إننا المسيطرون ، وطالما أن قيمنا تحكـم سـلوكنا فيمكننـا أن ندير حياتنا بالطريقة التى نرغب . ونحن بإمكاننا القيام بذلك ولكن

عواقب سلوكنا تنشأ من المبادئ لا القيم . لذا يتعين علينا تقدير المبادئ .

٢. من خلال تجاربى مع هذه المادة فى جميع أنحاء العالم فهمت الطبيعة اللامحدودة للمبادئ التى تتضمنها . وقد تتنوع الشروح والممارسات وتحددها الثقافة ولكن المبادئ واحدة لا تتغير . وقد وجدت المبادئ المتضمنة فى العادة السابعة فى جميع الرسالات السماوية ، وقد كنت أقتبس بعض الكلمات من الكتب الدينية الخاصة بتلك الديانات عندما كنت أقوم بالتدريس للثقافات التى تتبعها . وقد قمت بهذا فى الشرق الأوسط والهند وآسيا وأستراليا وجنوب الباسيفك وأمريكا الجنوبية وأفريقيا وبين العديد من سكان أمريكا الأصليين وشعوب القبائل المختلفة . وكلنا متشابهون ـ رجالاً ونساء ـ ونواجه نفس المشاكل ، ولنا نفس الاحتياجات ، ونتعامل مع نفس المبادئ . فيوجد بداخلنا إحساس داخلى بمبدأ العدل أو مكسب/ مكسب . كما يوجد بداخلنا إحساس أخلاقى بمبدأ تحمل المسئولية ، ومبدأ الهدف ، والأمانة ، والاحترام ، والتعاون ، والتجدد . وكلها مبادئ عالمية . ولكن تطبيقها ليس كذلك ، فهى تعتمد على الموقف . وكل ثقافة تفسر المبادئ العالمية بطرق متفردة .

٣. لقد شاهدت التضمينات المؤسسية للعادات السبع ، على الرغم أنه من منطلق المفهوم التقنى الصارم فإن أى مؤسسة لا يكون لها عادت . فثقافة المؤسسة هى التى يكون لها معايير أو سلوكيات أو قوانين اجتماعية تمثل العادات . كما ترسخ المؤسسة أيضاً نظماً وعلميات وإجراءات ـ والتى تمثل العادات وفى الحقيقة أوضح التحليل الأخير أن السلوك شخصى . وهو فردى على الرغم من أنه جزءً من مجموعة من السلوكيات الجماعية التى تأخذ شكل قرارات تتخذها الإدارة فيما يتعلق بالهيكل والنظم والعمليات والممارسات . ولقد عملنا مع آلاف المؤسسات التى تعمل فى مختلف أنواع الصناعات والمهن واكتشفنا أن

www.ibtesama.com Exclusive

بعض المبادئ الأساسية التى تتضمنها العادات السبع تطبق الفعالية وتعرفها .

٤. بوسعك تدريس كل العادات السبع بأن تبدأ بأى واحدة منها . وكذلك تدريس إحدى العادات بطريقة تؤدى إلى تعليم العادات الست الأخرى . وهى تشبه الهولوجرام حيث الكل متضمن داخل الجزء والجزء متضمن فى الكل .

٥. وعلى الرغم من أن العادات السبع تمثل مفهوماً من الداخل إلى الخارج ، غير أنها تحقق أفضل نجاح عندما تبدأ بالتحدى الخارجى ثم تتجه إلى مفهوم من الداخل إلى الخارج . وبعبارة أخرى لو واجهت تحديًا فى علاقة ـ ولنفترض تحطم التواصل وفقدان الثقة ـ فإن ذلك سيعرف طبيعة الحاجة إلى مفهوم من الداخل إلى الخارج من أجل كسب نوع من النصر الخاص الذى يمكنك من الوصول إلى النصر العام ومن ثم مواجهة التحدى . وهذا هو السبب الذى يدفعنى إلى تدريس العادات الرابعة والخامسة والسادسة قبل تدريس العادات الاولى والثانية والثالثة .

٦. إن الاعتماد بالتبادل أصعب عشر مرات من الاستقلال . فهو يتطلب قدراً كبيراً من الاستقلال العقلى والعاطفى للتفكير وفقًا لمبدأ مكسب / مكسب عندما يفكر الشخص الآخر بمبدأ مكسب/ خسارة ، وأن تسعى من أجل الفهم أولاً عندما يصرخ كل ما بداخلك من أجل أن يفهمك الآخرون ، وأن تبحث عن بديل ثالث أفضل عندما تكون التسوية أسهل . وبعبارة أخرى ، يتطلب العمل مع الآخرين بأساليب تعاونية خلاقة قدراً كبيراً من الاستقلال والأمن الداخلى والسيطرة على الذات . وإلا يتحول ما نطلق عليه الاعتماد بالتبادل إلى اعتماد مضاد حيث يقوم الناس بعمل العكس لتحقيق استقلالهم أو يلجئون إلى الاعتماد المشترك حيث يحتاجون إلى ضعف شخص آخر ليفى باحتياجاتهم ويبرر ضعفهم الشخصى .

www.ibtesama.com Exclusive

٧. يمكنك تلخيص العادات الثلاث الأولى بهذه العبارة " اقطع على نفسك عهدًا وحافظ عليه " . ويمكنك أيضًا تلخيص العادات الثلاث الأخيرة بهذه العبارة " شارك الآخرين في المشكلة وحاولوا حلها معًا " .

٨. تمثل العادات السبع لغة جديدة على الرغم من أنها تنطوى على أقل من اثنتى عشرة كلمة أو عبارة فريدة . وأصبحت هذه اللغة الجديدة قانوناً وطريقة مختصرة للتعبير عن الكثير . عندما تقول لشخص آخر " هل هذا إيداع أم سحب؟" ، " هل أنت مبادر أم انفعالى؟" ، " هل هذا تكاتف أم تسوية؟" ، " هل هذا مكسب/ مكسب أم خسارة/ مكسب أم مكسب/خسارة؟" ، "هل هذا بدء بالأهم ثم المهم أم بدء بالمهم ثم الأهم؟" ، " هل هذا هو البدء والوسيلة فى ذهنك أم والغاية فى ذهنك؟" . ولقد شاهدت ثقافات بأكملها تحولت عن طريق التفهم الواسع النطاق للالتزام بالمبادئ والمفاهيم التى ترمز لها تلك الكلمات الخاصة .

** منتدى مجلة الإبتسامة ** www.ibtesama.com

٩. إن الأمانة هى قيمة أعلى من الولاء . أو الأفضل أن نقول إن الأمانة أعلى صور الولاء . ويقصد بالأمانة التكامل أو التمحور حول المبادئ لا حول الناس أو المؤسسات أو حتى الأسرة . وستكتشف أن جذور معظم المشكلات هو تعامل الناس مع " هل له شعبية (مقبول ، سياسى) أو هل هو صحيح ؟ " . وعندما نضع على رأس أولوياتنا الولاء لشخص أو لمجموعة ونقوم بما نشعر أنه صواب فهذا يفقدنا أمانتنا . وربما نحقق شعبية مؤقتة أو نبنى ولاء ولكن مع مرور الوقت يؤدى فقد الأمانة هذا إلى تدمير حتى هذه العلاقات . إن الأمر يشبه إهانة شخص من وراء ظهره . فالشخص الذى اشترك معك فى هذه الإهانة يعلم يقيناً أنك ستهينه عندما تقع تحت وطأة الظروف والضغوط . وتمثل العادات الثلاث الأولى بشكل ما الأمانة وتمثل الثلاث الأخيرة الولاء ، ولكنها جميعاً منسوجة مع بعضها البعض . ومع مرور الوقت ينتج الصدق الولاء . وإذا حاولت عكسهما وتوجهت نحو الولاء أولاً ستجد نفسك

www.ibtesama.com Exclusive

تؤجل الأمانة وتساوم عليها . لذا من الأفضل أن تحظى بالثقة أولاً ثم تصبح محبوبًا . وبالطبع الثقة والاحترام يولدان الحب .

١٠. إن عيش العادات السبع هو صراع مستمر مع كل شخص . وبين الحين والحين يضعف يقين الشخص بواحدة من العادات السبع وفى بعض الأحيان بها جميعًا . وهى وإن كانت سهلة الفهم إلا أن المواظبة على ممارستها صعب . وهى تمثل فطرة سليمة ولكن الفطرة السليمة لا يمكن ممارستها دوماً .

ما هى العادة التى لاقيت معها أكبر صعوبة؟

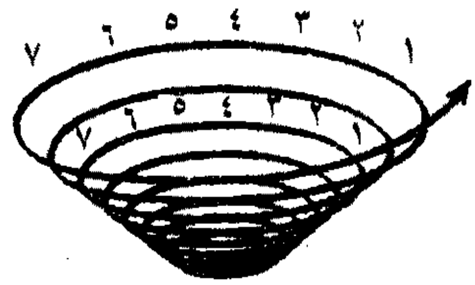
العادة الخامسة . عندما أشعر بالتعب وأشعر أننى على صواب لا أرغب بالفعل فى الإنصات ، بل ربما أتظاهر بالإنصات . وبالطبع أنا متهم بالشىء ذاته الذى أتحدث عنه : الإنصات بنية الرد لا الفهم . وفى الحقيقة أنا أصارع مع العادات السبع كل يوم . ولم أتمكن من قهر أى منها . وأنا أنظر إليها كمبادئ للحياة لا نجيدها بالفعل ، وكلما اقتربنا من الإجادة زاد وعينا بالمسافة التى لازال علينا قطعها أى كلما زادت معرفتك أدركت أنك لا تعرف .

ولهذا السبب أعطى طلبتى فى الجامعة ٥٠٪ من الدرجة على جودة أسئلتهم ، و٥٠٪ الأخرى على جودة إجاباتهم من الأسئلة . وهذه هى أفضل طريقة للكشف عن مستوى معرفتهم .

وبالمثل تمثل العادات السبع دائرة تصاعدية

العادة الأولى التى فى مستوى أعلى مختلفة تمامًا عن العادة الأولى فى المستوى الأدنى . فلكى تصبح مبادرًا فى المستوى الأول ربما يتعين عليك فقط إدراك المساحة بين المثير والاستجابة . وفى المستوى التالى عليك القيام بالاختيارات مثل عدم الأخذ بالثأر أو الانتقام . وعند المستوى التالى تعطى التغذية الاسترجاعية . وفى المستوى التالى تسامح والديك . والمستوى الذى يليه تسامح والديك اللذين توفيا . والمستوى التالى ألا تتقبل الإهانة .

www.ibtesama.com Exclusive



٧ - ١
الارتقاء اللولبى الصاعد

أنت نائب رئيس شركة فرانكلين كوفى . هل تعيش فرانكلين كوفى العادات السبع؟

نحن نحاول . فمحاولة عيش ما نعلمه باستمرار هو أهم قيمنا الأساسية . ولكننا لا نصل إلى حد الكمال . فشأننا شأن أى عمل تواجهنا تحديات تغير واقع السوق ودمج ثقافتى قيادة مركز كوفى السابق وبحث فرانكلين . وقد تم الدمج فى صيف عام ١٩٩٧ . وتطبيق المبادئ يتطلب وقتاً وصبراً وإصراراً ، والاختبار الحقيقى لنجاحنا سيكون على المدى البعيد . ولا يمكن لأى لقطة سريعة تقديم صورة دقيقة للأمر .

وعادة ما تخرج الطائرات عن المسار المحدد لها ؛ ولكنها تعود مرة أخرى إلى خط سير الرحلة وفى النهاية تصل إلى وجهتها . ونفس الأمر ينطبق على الأفراد أو الأسر أو المؤسسات . والمفتاح هو " البدء والغاية فى ذهنك" والالتزام المشترك لتقديم تغذية استرجاعية فورية وتصحيح المسار فورًا .

لماذا سبع؟ لماذا ليست ستاً أو عشراً أو خمس عشرة؟ ما هو الشيء المميز فى الرقم سبعة؟

لا شيء مميز فى الرقم سبعة ، كل ما فى الأمر أن عادات النصر الخاص الثلاث (حرية الاختيار ، الاختيار ، التصرف) تسبق عادات النصر العام الثلاث (الاحترام ، التفهم ، الابتكار) ثم تأتى واحدة تمثل تجديداً لكل ما سبق وبذاك يصبح مجموع العادات سبع .

وعندما يوجه لى هذا السؤال أقول دائماً إنه لو وجدت سمة أخرى مرغوبة تود تحويلها إلى عادة يمكنك ببساطة إضافتها إلى العادة الثانية

www.ibtesama.com Exclusive

باعتبارها إحدى القيم التى تحاول العيش بها . وبعبارة أخرى إذا أردت جعل سمة دقة المواعيد إحدى العادات ستكون واحدة من قيم العادة الثانية . لذا أى صفات تطرأ على ذهنك يمكنك إضافتها إلى العادة الثانية باعتبارها نظام قيمك . وتتمثل العادة الأولى فى فكرة وضع نظام لقيمك واختيار نظام عاداتك الخاص . أما العادة الثانية فهى تتمثل فى ماهية تلك الاختيارات أو القيم ، والعادة الثالثة هى العيش وفقًا لها جميعًا . لذا فهى أساسية وعامة ومترابطة ببعضها البعض .

وقد صادف أننى أثناء كتابتى لهذا التعقيب للطبعة الجديدة من العادات السبع أنهيت كتاباً جديداً بعنوان *The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness* . وقد يبدو للبعض أن تسميته العادة ٨ ابتعاد عن إجابتى التقليدية ولكن كما ترى وكما قلت فى الفصل الافتتاحى للكتاب الجديد أن العالم شهد تغيرًا كبيرًا منذ نشر كتاب العادات السبع للناس ذوى الفعالية العالية عام ١٩٨٩ . فالتحديات والتعقيدات التى نواجهها فى حياتنا الشخصية وعلاقاتنا مع أسرنا وحياتنا المهنية والمؤسسية تختلف فى أهميتها . وفى الحقيقة توجد العديد من الأحداث التى تميز عام ١٩٨٩ ـ مثل سقوط حائط برلين ـ والتى تجعله يمثل بداية عصر المعلومات ، ويمثل واقع جديداً وتغيرات هائلة ... إنه حقاً عصر جديد .

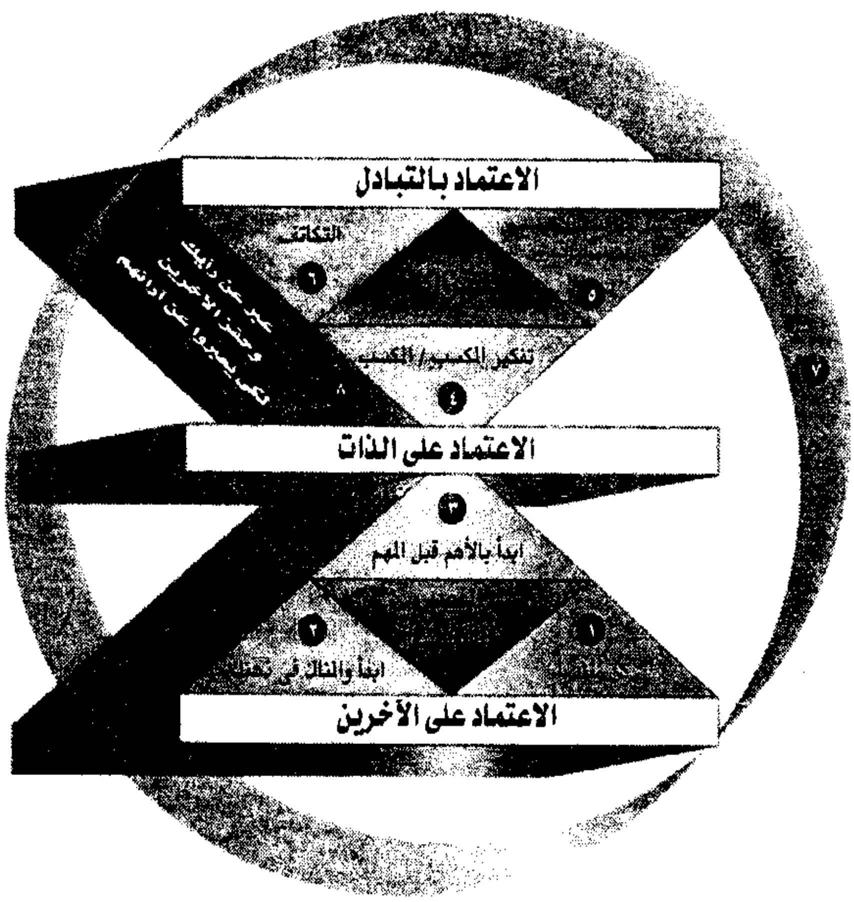
وأن نحقق فعالية عالية على مستوى الأفراد والمؤسسات لم يعد خيارًا فى عصرنا الحالى ـ إنه ثمن الدخول إلى الملعب . ولكن البقاء والنجاح والابتكار والتميز والقيادة فى ظل الواقع الجديد تتطلب منا بناء ما هو أكثر من الفعالية . والدعوة والحاجة إلى عصر جديد يهدفان إلى تحقيق النجاح ، وتحقيق التفاؤل والإسهام الكبير والعظمة . وهذه الأهداف مختلفة الأبعاد كما أنها مختلفة فى النوع ـ تمامًا مثل اختلاف المغزى عن النجاح فى النوع لا الدرجة . ويتطلب الوصول إلى مستويات أعلى من العبقرية البشرية والدوافع ـ أو ما نطلق عليه الصوت ـ توجهات جديدة ومهارات من نوع مختلف ومجموعة أدوات جديدة ... عادة جديدة .

والعادة الثامنة لا تعنى إضافة عادة جديدة إلى العادات السبع ـ عادة كانت منسية . إنها تتمثل فى كيف نرى ونتحكم فى قوة البعد الثالث

www.ibtesama.com Exclusive

الخاص بالعادات السبع ، والذى يفى بالتحدى الأساسى لعصر المعرفة الجديد .

واقع جديد للعادات السبع ـ العادة الثامنة



كيف تؤثر الشهرة فيك؟

إنها تؤثر فى بطرق مختلفة . فهى إطراء بالنسبة للأنا . ومن منطلق التعليم فهى التواضع ، ولكن على الاعتراف بأننى لم أؤلف تلك المبادئ ومن ثم لا أستحق أى تقدير عنها . وأنا لا أقول هذا من باب التواضع . ولكننى أقول هذا لأننى أؤمن به . فعندما أنظر إلى نفسى أجدنى مثلكم جميعاً ـ أسعى وراء الحقيقة والفهم . وأنا لست معلماً روحياً ، كما أننى أمقت أن يطلق على أحد هذا اللقب . أنا لا أرغب أن يكون لى أتباع . لكن كل ما أحاول القيام به هو تشجيع الناس على إيجاد المبادئ الموجودة بالفعل داخل قلوبهم بحيث يحيا الناس وفقاً لضمائرهم .

www.ibtesama.com Exclusive

لو أمكنك إعادة الأمر من جديد ، ما هو الشيء الذى كنت ستؤديه بأسلوب مختلف بصفتك رجل أعمال؟

كنت سأكون أكثر استراتيجية وفعالية فى التوظيف والاختيار . عندما تدفن تحت تلال الأمور العاجلة ، ويكون لديك آلاف الكرات التى تتطاير فى الهواء سيكون من الأيسر تعيين الناس الذين يبدو أنهم يمتلكون الحلول فى المواقع المهمة . فحينها لا تهتم بالتعمق فى خلفيات هؤلاء الناس والاختيار " وفقًا للعمل الجاد" كما أنك لا تضع بدقة المعايير التى تحتاج إلى استيفاء فى هذه الوظيفة أو المهمة . وأنا مقتنع بأنه عندما يتم التعيين والاختيار وفقًا لاستراتيجية ـ أى التفكير على المدى البعيد وبأسلوب مبادر وليس على أساس الضغوط اللحظية ـ سيعود بأرباح طويلة الأجل . وقد قال لى أحدهم ذات مرة " إن ما نرغب فيه بجدية نؤمن به بسهولة" . لذا علينا أن ننظر بعمق إلى كل من الشخصية والكفاءة لأنه فى النهاية ستظهر العيوب الموجودة فى أيهما واضحة جلية فى كليهما . وأنا مقتنع أنه على الرغم من أهمية التدريب والتنمية فإن التعيين والاختيار أكثر أهمية .

لو أمكنك إعادة الأمر من جديد ، ما هو الشيء الذى كنت ستؤديه بأسلوب مختلف بصفتك والدًا؟

كوالد ، أتمنى لو أننى أمضيت المزيد من الوقت فى وضع اتفاقيات مكسب /مكسب بسيطة وغير رسمية مع كل واحد من أبنائى خلال مراحل حياتهم المختلفة . ولكن بسبب العمل والسفر غالبًا ما كنت أتساهل مع أبنائى وأعمل معهم من منطلق مبدأ خسارة/ مكسب بدلاً من بناء علاقات معهم تنمى اتفاقيات مكسب/ مكسب سليمة وأكثر توافقًا .

كيف ستغير التكنولوجيا العمل فى المستقبل؟

إننى أؤمن بمقولة ستان ديفيد " عندما تتغير البنية التحتية يتغير كل شيء " . وأعتقد أن البنية التحتية التقنية هى مركز كل شيء . وهى ستزيد

www.ibtesama.com Exclusive

من سرعة كل ما هو جيد وسيئ ، وأنا مقتنع بأن هذه الأسباب التى تعزز أهمية العنصر البشرى . فالتكنولوجيا المتطورة بدون لمسة متطورة لن تجدى نفعًا ، وكلما زاد تأثير التكنولوجيا زادت أهمية العنصر البشرى الذى يتحكم فى هذه التكنولوجيا ، وخاصة بالنسبة للحضارات المتقدمة الملتزمة بمعايير استخدام التكنولوجيا .

هل تذهلك أو تدهشك الشعبية والنجاح العالمى الذى حظى به كتاب العادات السبع (البلدان الأخرى/الثقافات/العصور/النوع)؟

نعم ولا . نعم لأننى لم يكن لدى أى فكرة بأنه سيكون ظاهرة عالمية ، وأن بضع كلمات ستصبح جزءاً من أمريكا . ولا لأن المادة التى تضمنها خضعت للاختبار لأكثر من عشرين سنة وكنت أعرف أنها ستنجح لأنها قائمة على أساس من مبادئ لم أخترعها ومن ثم لا أستحق عنها تقديراً .

كيف ستشرع فى تعليم العادات السبع للأطفال الصغار للغاية؟

أعتقد أننى سأتبع القواعد الثلاث الأساسية لتربية الأطفال لألبرت شوارتز وهى : الأولى المثال والثانية المثال والثالثة المثال . ولكننى لن أحذو نفس حذوه بل سأقول الأولى المثال والثانية بناء علاقة أساسها الاهتمام والتشجيع والثالثة تعليم بعض الأفكار البسيطة التى تحدد هذه العادات بلغة الأطفال ـ أحاول مساعدتهم على الفهم ومفردات العادات السبع وأوضح لهم كيف يديرون تجاربهم الخاصة من خلال المبادئ وأدعهم يحددون ما هى المبادئ والعادات التى توضح أنماط حياتهم .

www.ibtesama.com Exclusive

إن رئيسى (زوجتى ، طفلى وصديقى . . إلخ) فى حاجة فعلية إلى العادات السبع . ما هى نصيحتك لى لدفعهم إلى قراءته؟

إن الناس لا يهتمون بمقدار معرفتك حتى يدركوا مقدار حبك لهم . لذا قم ببناء علاقة من الثقة والانفتاح أساسها جعل نفسك مثالاً يحتذى به للثقة ، ثم اقصص عليهم كيف تمكنت العادات السبع من مساعدتك . وببساطة دعهم يرون العادات السبع فى تصرفاتك وخلال حياتك . ثم وفى الوقت المناسب قد تدعوهم إلى المشاركة فى برنامج تدريبى ، أو مشاركتك فى قراءة الكتاب باعتباره هدية أو علمهم الأفكار الأساسية عندما تجد المناسبة الملائمة .

ما هى خلفيتك وكيف تسنى لك كتابة تلك العادات؟

ظن الآخرون ضمنياً أننى سوف أتبع خطى والدى ، وأدخل فى مجال أعمال الأسرة . ومع ذلك اكتشفت أننى أستمتع بالتدريس للقادة وتدريبهم أكثر من استمتاعى بإدارة أعمال الأسرة . وازداد اهتمامى بالجانب الإنسانى للمؤسسات وارتباطى به عندما كنت فى كلية الأعمال بجامعة هارفارد . ولاحقًا قمت بتدريس مواد إدارة الأعمال فى جامعة بريجهام يونج وقدمت استشارت ونصائح وتدريبات فى هذا المجال لسنوات عديدة . وخلال ذلك الوقت زاد اهتمامى بوضع برامج تطوير متكاملة للقيادة والإدارة . تقوم على مجموعة متوازنة من المبادئ وهذه البرامج - تطورت فى النهاية لتصبح العادات السبع وبعد ذلك وفى أثناء تطبيقها على المؤسسات تطورت ثانية لتصبح مفهوم القيادة وفقاً للمبادئ . وقررت ترك الجامعة والعمل بدوام كامل فى تدريب المديرين فى المؤسسات المختلفة . وبعد عام من اتباع منهج تم تطويره بعناية جاءت مرحلة تأسيس العمل الذى مكننا من نقل هذه المادة إلى الناس فى جميع أنحاء العالم .

www.ibtesama.com Exclusive

ما هو ردك على الناس الذين يدعون امتلاكهم للوصفة السحرية للنجاح؟

سأقول شيئين الأول ، إذا كان ما يقولون قائماً على أساس المبادئ أو القوانين الطبيعية أود التعلم منهم والثناء عليهم . الثانى ، سأقول إننا ربما نستخدم كلمات مختلفة لوصف نفس المبادئ أو القوانين الطبيعية .

هل أنت أصلع بالفعل أم أنك تحلق شعرك لتبدو أكثر كفاءة ؟

اسمع بينما أنت منشغل بتجفيف شعرك أحاول أنا خدمة العملاء . وفى الحقيقة أول مرة سمعت فيها تعبير " الأصلع جميل" قمت بحلق شعرى تماماً !

www.ibtesama.com Exclusive

www.ibtesama.com Exclusive

الملحق أ

مدركات محتملة تنبع من مراكز مختلفة

www.ibtesama.com
Exclusive

تلك هى طرق بديلة يمكنك من خلالها إدراك جوانب أخرى من حياتك :

إذا كان محورك	الزوج	الأسرة	المال	العمل	الممتلكات
الزوج	• المصدر الرئيسى لإشباع الحاجة	• جيدة فى موضعها • أقل أهمية • مشروع عام	• مهم للعناية بالزوج	• ضرورى لكسب المال من أجل العناية بالزوج	• وسيلة للحماية أو التأثير أو التلاعب
الأسرة	• جزء من الأسرة	• أهم الأولويات	• الدعم الاقتصادى للأسرة	• وسيلة لتحقيق غاية	• راحة الأسرة والفرص
المال	• أصل أو مسئولية للحصول على المال	• استنزاف مالى	• مصدر للأمن والوفاء بالمتطلبات •	• ضرورى لكسب المال	• دليل على النجاح الاقتصادى
العمل	• مساعدة أو عائق فى العمل	• المساعدة على العمل أو مقاطعته • أشخاص يعطون إرشادات حول أخلاقيات العمل	• أهميته ثانوية • دليل على العمل الجاد	• المصدر الأساسى للنجاح والإشباع • أخلاقيات عليا	• أدوات لزيادة فعالية العمل • ثمار العمل

www.ibtesama.com Exclusive

الممتلكات	• الملكية الأساسية • مساعد في الحصول على الممتلكات	• ملكيـة للاستخدام والاستغلال والهيمنة والسيطرة • خزانة العرض	• مفتاح زيادة الممتلكات • ملكية أخرى للسيطرة	• فرصة لامتلاك المكانـة والسلطة والتقدير	• رموز المكانة
السعادة	• شـريك فـى المرح والسعادة أو عقبة فـى طريق تحقيقهما	• عامـل مساعد أو عقبة	• وسيلة لزيـادة فـرص السعادة	• وسيلة لغاية • لا بأس بالعمل الممتع	• أدوات للمرح • وسـائل للمزيـد مـن المرح
الصديق أو الأصدقاء	• صـديق محتمل أو منافس محتمل • رمز للمكانة الاجتماعية	• أصدقاء أو عقبة فى طريق تكوين صداقات • رمز للمكانة الاجتماعية	• مصدر للمكسب الاقتصادى والاجتماعى	• فرصة اجتماعية	• وسيلة لشراء الصداقة • وسيلة للتسلية أو توفير المتعة الاجتماعية

www.ibtesama.com Exclusive

إذا كان محورك هو:	تلك هى طرق بديلة يمكنك من خلالها إدراك جوانب أخرى من حياتك:					
	المتعة	الصديق أو الأصدقاء	العدو أو الأعداء	دار العبادة	الذات	المبادئ
الزوج	• نشاط مشترك موحد أو غير مهم	• الزوج أفضل صديق بل هو الصديق الأوحد • الأصدقاء الوحيدون " هم أصدقائنا"	• زوجى هو المدافع عنى أو يوفر العدو المشترك مصدرا لتعريف الزواج	• نشاط نتمتع به • فى مرتبة أقل من العلاقة	• الحصول على القيمة الذاتية من الزوج • عرضة للضرر من توجهات الزوج وسلوكه	• أفكار تخلق العلاقة مع الزوج وتحافظ عليها
الأسرة	• أنشطة الأسرة أو غير مهمة نسبياً	• أصدقاء الأسرة أو المنافسة . • تهديد لحياة الأسرة القوية	• تعرفه الأسرة • مصدر لقوة الأسرة ووحدتها • تهديد محتمل لقوة الأسرة	• مصدر للمساعدة	• جزء مهم ولكنه تابع للأسرة	• القواعد التى تحافظ على وحدة الأسرة وقوتها • تابعة للأسرة
المال	• استنزاف اقتصادى أو دليل على الضغوط الاقتصادية	• يتم اختياره وفقاً للوضع المالى أو التأثير	• منافسون اقتصاديون • تهديد للأمن الاقتصادى •	• التخلص من الضرائب • استنزاف لمالك	• قيمة الذات محددة وفقاً للمال	• الطرق الناجحة من أجل جنى المال وإدارته
العمل	• مضيعة للوقت • يتداخل مع العمل	• تم التعرف عليهم من خلال بيئة العمل أو المصالح المشتركة • لا فائدة منهم أساساً	• عقبات فى إنتاجية العمل	• مهمة لصورة الشركة • اقتطاع من وقتك • فرصة لتوسيع العمل	• يحددها الدور الوظيفى	• أفكار تجعلك ناجحاً فى عملك • الحاجة إلى التكيف مع ظروف العمل.

www.ibtesama.com Exclusive

المتلكات	• الشراء والتسوق والاشتراك فى النوادى	• أدوات شخصية • قابلة للاستخدام	• المستغلون السارقون • الآخرون ممن لديهم المزيد من الملكيات أو التقدير	• دار عبادتى رمز للمكانة • مصدر للانتقاد غير العادل أو الأشياء الجيدة فى الحياة	• تحددها الأشياء التى أملكها • تحددها المكانة والتقدير الاجتماعى	• المفاهيم التى تساعدك على الحصول على المتلكات والحفاظ عليها
السعادة	• الغاية المطلقة للحياة • مصدر رئيسى للرضا	• شركاء فى المرح	• أخذ الحياة مأخذ الجد • أناس يوقعونك فى مصيدة الذنب ومدمرون	• عقبة غير ملائمة فى طريق الانغماس فى الملذات • مصدر الشعور بالذنب	• أداة لتحقيق السعادة	• دوافع وغرائز طبيعية تحتاج لإشباع • قوانين أساسية تمكنك من التوافق مع الآخرين
الصديق أو الأصدقاء	• الاستمتاع مع الأصدقاء دائماً • جزء من الأحداث الاجتماعية فى الأساس	• أساسى للسعادة الشخصية. • الانتماء والتقبل والشعبية أمور ضرورية	• خارج الدائرة الاجتماعية • الأعداء المشتركون يعرفون الصداقة أو يوحدونها	• مكان للقاءات الاجتماعية	• تتحدد بواسطة المجتمع • الخوف من الإحراج أو الرفض	•

إذا كان محورك هو:	الزوج	الأسرة	المال	العمل	الممتلكات
	تلك هي طرق بديلة يمكنك من خلالها إدراك جوانب أخرى من حياتك:				
العدو أو الأعداء	• متعاطف أو كبش فداء	• ملاذ (دعم عاطفى) أو كبش فداء	• وسيلة للصراع أو لإثبات التفوق	• مهرب أو فرصة للتنفيس عن المشاعر	• أدوات للشجار • وسيلة لتأمين الحلفاء • مهرب أو ملاذ
دار العبادة	• شريك فى خدمة دار العبادة أو فى إحدى التجارب الإيمانية	• نماذج للتقيد بتعاليم دار العبادة أو المحاولات الإيمانية	• وسيلة لدعم دار العبادة والأسرة • شر إذا كانت له الأولوية قبل خدمات أو تعاليم دار العبادة	• ضرورة للدعم المؤقت	• ممتلكات مؤقتة ذات أهمية ضئيلة • سمعة وصورة للقيمة الكبرى
الذات	• ملكية • مصدر للسعادة والمتعة	• ملكية . • وسيلة لإشباع الحاجات	• مصدر للوفاء بالاحتياجات	• فرصة للقيام "بأشيائى الخاصة "	• مصدر لتعريف الذات وحمايتها وتعزيزها

www.ibtesama.com Exclusive

المبادئ					
	• شركاء متساوون في الاستفادة المشتركة لعلاقات الاعتماد بالتبادل	• الأصدقاء • فرصة للخدمة والإسهام والإشباع • فرصة لإعادة الصياغة بين الأجيال والتغيير	• مساعدة الموارد على تحقيق الأولويات والأهداف المهمة	• فرصة لاستخدام المواهب والقدرات بأسلوب ذى معنى • وسيلة لتوفير الموارد الاقتصادية • استثمار للوقت يتم موازنته مع استثمارات الوقت الأخرى، ويتمتع بالتوافق مع الأولويات والقيم فى الحياة	• تعزيز الموارد • الاهتمام الجيد بالمسئوليات • في مرتبة أدنى من الناس في الأهمية

www.ibtesama.com Exclusive

إذا كان محورك هو:	المتعة	الصديق أو الأصدقاء	العدو أو الأعداء	دار العبادة	الذات	المبادئ
العدو أو الأعداء	• وقت للراحة والاسترخاء قبل المعركة التالية	• يقدم الدعم العاطفي ومتعاطف • قد يحدده العدو المشترك	• هدف للكراهية • مصدر للمشاكل الشخصية • محفز للحماية الذاتية والتبرير الذاتي	• مصدر للتبرير الذاتي	• الشعور بأنك ضحية • يشل حركتها العدو	• تبرير لوصم العدو • مصدر للتعرف على أخطاء عدوك
دار العبادة	• المتع "البريئة" كفرصة للاجتماع مع باقي أعضاء الجماعة • النظر إلى أى متع أخرى بوصفها رذائل والابتعاد عنها	• أعضاء دار العبادة الآخرون	• غير المؤمنين الذين لا يتفقون مع مبادئ الدين أو الذين يدل أسلوب حياتهم على هذه المعارضة	• المصدر الذى له الأولوية القصوى فى الإرشاد	• تتحدد القيمة الذاتية من خلال الأنشطة والإسهامات فى دار العبادة أو القيام بأفعال تعكس أخلاقيات دار العبادة	• التعاليم الدينية • التبعية لدار العبادة
الذات	• تستحق الرضا العاطفى • " حقوقى " • "احتياجاتى"	• مساند ومدعم " لى"	• مصدر للتعريف والتبرير الذاتى	• دافع لخدمة الأهداف الشخصية	• أفضل وأذكى وعلى صواب • لا ترضى سوى باستغلال جميع المصادر لتحقيق المتطلبات الشخصية	• مصدر للتبرير • تلك الأفكار التى تتوافق مع أفضل مصالحى يمكن موافقتها مع الحاجة

تلك هى طرق بديلة يمكنك من خلالها إدراك جوانب أخرى من حياتك:

www.ibtesama.com Exclusive

المبادئ	• متعة تأتى من أى نشاط للحياة القويمة • إعادة الابتكار الحقيقى وجزء مهم من نمط الحياة المتكامل المتوازن	• شركاء فى حياة الاعتماد بالتبادل • أشخاص موثوق بهم لمشاركتهم وخدمتهم ودعمهم	• ليسوا أعداء بمعنى الكلمة ولكنهم مجرد أناس لهم تصورات ذهنية مختلفة وجدول أعمال مختلف لابد يستلزم الفهم والاهتمام	• تجسيد للمبادئ الحقة • فرصة لتقديم الخدمات والإسهامات	• الشخص المتفرد والموهوب والمبدع فى وسط العديد من الأشخاص المتفردين الموهوبين المبدعين والذى يعمل بشكل مستقل وبأسلوب الاعتماد بالتبادل يمكنه إنجاز أشياء عظيمة	• قوانين طبيعية ثابتة لا يمكن خرقها بالأفعال السيئة • عند تبجيلها تحافظ على الأمانة ومن ثم تؤدى إلى النمو والسعادة الحقيقيين

www.ibtesama.com Exclusive

الملحق ب

الاستخدام اليومى للمربع ٢ فى المكتب

www.ibtesama.com Exclusive

صمم التدريب والتحليل التالى لمساعدتك على رؤية تأثير التصور الذهنى للمربع ٢ فى إعداد العمل على مستوى عملى للغاية .

لنفترض أنك مدير تسويق لشركة أدوية كبيرة . وأنت على وشك بدء يوم عادى فى مكتبك ، وبينما تلقى نظرة على البنود التى ستغطيها اليوم حاولت تقدير الوقت الذى يستغرقه كل بند .

قائمة البنود غير المرتبة وفقاً للأولويات تتضمن ما يلى :

١. تود تناول الغداء مع المدير العام (١- $1\frac{1}{2}$ ساعة) .
٢. تلقيت تعليمات فى اليوم السابق لإعداد موازنة الدعاية للعام التالى (يومين أو ثلاثة) .
٣. إنهاء كل ما فى صندوق "الوارد" وتحويله إلى صندوق " المخرجات " (١ - $1\frac{1}{2}$ ساعة) .
٤. أنت فى حاجة إلى التحدث إلى مدير المبيعات حول مبيعات الشهر الفائت ، ومكتبه فى آخر الردهة (٤ ساعات) .
٥. لديك عدة بنود تقول السكرتيرة إنها عاجلة (ساعة واحدة) .
٦. تود مطالعة الدوريات الطبية المكدسة على مكتبك ($\frac{1}{2}$ ساعة)
٧. عليك إعداد عرض للاجتماع الخاص بالمبيعات خلال الشهر المقبل (ساعتين) .
٨. هناك شائعة تقول إن مجموعة المنتج س لم تنجح فى اختبار الجودة .
٩. أحد العاملين فى وكالة الغذاء والدواء FDA يرغب فى التحدث إليك حول المنتج س (نصف ساعة) .
١٠. هناك اجتماع فى الثانية بعد الظهر مع المجلس التنفيذى ؛ ولكنك لا تعلم عما يدور (ساعة)

والآن خذ بضع دقائق واستخدم ما تعلمته من العادات الأولى والثانية والثالثة والذى من شأنه مساعدتك على تنظيم جدول مواعيدك بفعالية .

www.ibtesama.com Exclusive

جدول أعمالك من الساعة ٨ ـ ٥

٨	________________
٩	________________
١٠	________________
١١	________________
١٢	________________
١	________________
٢	________________
٣	________________
٤	________________
٥	________________

وحينما أطلب منك وضع خطة ليوم واحد أكون بذلك قد محيت تلقائيًا السياق الأكبر للأسبوع والأساسى بالنسبة لإدارة الوقت الخاصة بالجيل الرابع . ولكنك ستتمكن من رؤية قوة التصور الذهنى للتمحور حول المبادئ للمربع ٢ حتى فى سياق مدة زمنية قدرها تسع ساعات .

ومن الواضح أن معظم البنود التى تتضمنها القائمة من أنشطة المربع ١ فمع استثناء البند السادس ـ وهو مطالعة الدوريات الطبية ـ تبدو بقية البنود مهمة وعاجلة .

وإذا كنت ممن يتبعون مدرسة الجيل الثالث ، واستخدمت الأولويات وفقاً للقيم والأهداف سيكون لديك إطار لجدولة قراراتك وربما تضع أحرفاً مثل أ ، ب ، ج إلى جانب كل بند ثم تكتب الأرقام ١ ، ٢ ، ٣ تحت كل بند . وستضع فى اعتبارك الظروف مثل توافر أفراد آخرين مشاركين ومقدار الوقت المنطقى لتناول الغداء . وأخيرًا وفقًا لكل هذه العوامل ستضع جدول اليوم .

والكثير من مديرى وقت الجيل الثالث ممن أجروا هذا التدريب وضعوا جدولهم مثلما وصفت . فقد حددوا متى سيفعلون ماذا ، ووفقًا للعديد من الافتراضات الموضوعة والمحددة بدقة سينجزون أو على أقل تقدير سيبدأون فى تنفيذ أهم البنود اليوم ويؤجلون الباقى إلى اليوم التالى أو أى وقت آخر .

www.ibtesama.com Exclusive

وعلى سبيل المثال يؤكد معظم الناس أنهم سوف يستغلون الوقت بين الثامنة والتاسعة صباحًا للتعرف تحديدًا على ما يتضمنه جدول أعمال اجتماع المجلس التنفيذى ومن ثم يتمكنون من الإعداد له ، وتحديد موعد الغداء مع المدير العام قرابة الظهيرة ، ومعاودة الاتصال بمسئول منظمة الغذاء والدواء . وعادة ما يخططون لتمضية الساعة أو الساعتين التاليتين مع مدير المبيعات ، ثم تولى أمر المراسلات المهمة والعاجلة ، والتحرى عن تلك الشائعة حول عدم مرور المجموعة الأخيرة من المنتج س من اختبار الجودة . ويمضون بقية النهار للإعداد للغداء مع المدير العام ، ورأوا الإعداد للاجتماع مع اثنين من أعضاء المجلس التنفيذى ، أو التعامل مع أى مشكلة لم يتم الكشف عنها حول المنتج س ومبيعات الشهر الفائت .

وعقب الغداء عادة ما يمضون فترة ما بعد الظهيرة فى إنهاء الأشياء المعلقة التى ذكرت آنفاً ، أو محاولة إنهاء المراسلات المهمة والعاجلة ، والتخلص من بعض الأوراق الموجودة فى صندوق الوارد ، والتعامل مع البنود الأخرى المهمة والعاجلة والتى قد تطرأ خلال اليوم .

ويشعر معظم الناس أن إعداد موازنة الإعلام للعام المقبل والإعداد لاجتماع مندوبى المبيعات الشهر المقبل هى أمور يمكن تأجيلها ليوم آخر قد لا يتضمن الكثير من أنشطة المربع ١ . وبالطبع من الواضح أن كلا النشاطين السابقين من أنشطة المربع ٢ التى تختص بالتفكير والتخطيط على المدى البعيد . وستظل كومة الدوريات الطبية مكانها لأنها بالطبع من أنشطة المربع ٢ وتبدو أقل أهمية من نشاطى المربع٢ الآخرين اللذين ذكرناهما لتونا .

هذا هو أسلوب التفكير الذى ينتهجه مديرو وقت مدرسة الجيل الثالث بشكل عام ، بالرغم من أنهم قد يستخدمون أساليب متنوعة فيما يتعلق بمتى يفعلون ماذا .

وبالنسبة لك ما الطريقة التى انتهجتها عند وضعك هذه البنود داخل جدولك ؟ هل هى شبيهة بطريقة الجيل الثالث ؟ أم تراك قد اتبعت أسلوب الجيل الرابع والمربع ٢ ؟

www.ibtesama.com Exclusive

طريقة المربع ٢

والآن لنلق نظرة على البنود فى قائمة تستخدم المربع ٢ . هذا هو السيناريو الوحيد المتبع - ويمكن أن توجد سيناريوهات أخرى والتى تتوافق كذلك مع التصور الذهنى للمربع ٢ - ولكن هذا نموذج لنوع التفكير الذى يجسده هذا المربع .

وبصفتك مديراً يتبع المربع ٢ ستدرك أن معظم أنشطة (إ) توجد فى المربع ١ وأن معظم أنشطة (ق إ) توجد فى المربع ٢ . وأنت تعلم أن الطريقة الوحيدة لإدارة المربع ١ هى التركيز على المربع ٢ عن طريق الوقاية وإتاحة الفرصة وامتلاك الشجاعة لتقول "لا" للمربعين ٣ و ٤ .

اجتماع مجلس الإدارة فى الثانية من بعد الظهر . لنفترض أن الاجتماع التنفيذى لمجلس الإدارة لم يحدد جدول أعمال للمديرين الحاضرين ، أو ربما لن تطلع أنت على جدول الأعمال حتى دخولك الاجتماع . بالطبع هذا أمر شائع الحدوث . ونتيجة لهذا يحضر الناس مثل هذه الاجتماعات دون تحضير ويقولون ما يطرأ على أذهانهم . وعادة ما تفتقر مثل هذه الاجتماعات إلى التنظيم وتركز على قضايا المربع ١ المهمة والعاجلة ، والتى يحوطها غالبًا قدر كبير من الجهل المشترك . وعمومًا تتمخض هذه الاجتماعات عن إضاعة الوقت ، وتكون نتائجها متدنية وغالبًا ما تكون فرصة للمدير المسئول للتفاخر بذاته .

ومعظم الاجتماعات تصنف بنود المربع ٢ تحت مسمى "أعمال أخرى" . ولأن "العمل يمتد ليملأ الوقت المخصص للانتهاء منه بالكامل" ـ وطبقًا لقانون باركنسون - لا يكون هناك وقت لمناقشة البنود الأخرى . حتى لو كان هناك وقت يكون الناس قد استنفدوا معظم طاقاتهم فى المربع ١ والطاقة المتبقية لا تكفى لمناقشات بنود المربع ٢ .

لذا لن يكون بوسعك الانتقال إلى مربع ٢ إلا عندما تحاول فى البداية أن تضع لنفسك جدول أعمال ، ومن ثم تستطيع إعداد عرض حول كيفية مضاعفة فائدة اجتماعات المجلس التنفيذى . كما يمكنك أيضًا أن تمضى ساعة أو ساعتين فى الصباح لإعداد هذا العرض حتى لو لم يكن متاحاً لك سوى بضع دقائق لتثير اهتمام الحاضرين من أجل الاستماع إلى إعداد أكثر استضافة خلال

www.ibtesama.com Exclusive

الاجتماع التالى للمجلس . وقد يكون محور تركيز هذا العرض هو أهمية وجود هدف واضح ومحدد لكل اجتماع وجدول أعمال معد إعداداً جيداً بحيث تتاح الفرصة لكل عضو للمساهمة . ويقوم رئيس المجلس التنفيذى بتحديد جدول الأعمال النهائى مع التركيز أولا على مشكلات المربع ٢ ، والتى تتطلب فى الغالب تفكيراً خلاقاً وليس أنشطة المربع ١ التى تختص بالتفكير الآلى .

وسوف يؤكد العرض أيضًا على أهمية وجود مسودة للاجتماع ترسل على الفور للمشاركين عقب الاجتماع ، وتتضمن المهام الموزعة ومواعيد تنفيذها . وبعد ذلك ترتب تلك البنود فى جداول الأعمال المستقبلية التى ترسل إلى الآخرين قبل الاجتماعات بوقت كافٍ للإعداد من أجل مناقشتها .

والآن هذا ما قد يحدث عند النظر إلى أحد بنود جدول الأعمال ـ اجتماع المجلس التنفيذى فى الثانية من بعد الظهر ـ فى إطار المربع٢ . وبالطبع يتطلب هذا قدرًا كبيرًا من المبادرة والشجاعة لتحدى فرضية أنك فى المقام الأول بحاجة إلى وضع البنود فى جدول . ويتطلب كذلك التفكير العميق لتجنب جو الأزمات الذى غالبًا ما يحيط باجتماعات المجلس .

ويمكن تناول بقية البنود الأخرى التى تتضمنها القائمة بنفس مفهوم المربع ٢ عدا المكالمة الهاتفية لمسئول منظمة الغذاء والدواء .

الرد على مكالمة مسئول منظمة الغذاء والدواء . وفقًا لطبيعة العلاقة التى تربطك بهذه المنظمة يمكنك إجراء المكالمة الهاتفية فى الصباح بحيث تتمكن من معالجة أى أمر يتمخض عنه بشكل ملائم . وهذا أمر قد يصعب تفويض شخص آخر للقيام به ، وذلك لأن الأمر يتضمن منظمة ربما تنتهج ثقافة المربع١ وفى التحدث إليك لا إلى مفوض عنك .

وفى الوقت الذى قد تحاول فيه إحداث تأثير مباشر على ثقافة منظمتك بصفتك عضواً فى المجلس التنفيذى ، يحتمل ألا تكون دائرة تأثيرك كبيرة بالقدر الكافى لتؤثر فى ثقافة منظمة الغذاء والدواء ، لذا سيتحتم عليك الإذعان لهذا الطلب . وإذا وجدت أن طبيعة المشكلة التى كشفت عنها المكالمة الهاتفية ملحة أو ضرورية يمكنك معالجتها باستخدام عقلية المربع ٢ للعمل على تجنب مثل هذه المشاكل فى المستقبل . ومرة أخرى قد يتطلب منك هذا الأمر قدراً

www.ibtesama.com Exclusive

معقولاً من المبادرة لتغتنم الفرصة لتغيير طبيعة العلاقة مع منظمة الغذاء والدواء ، أو العمل من أجل الوقاية من مثل تلك المشكلات .

الغداء مع المدير العام . ربما تنظر إلى تناول الغداء مع المدير العام على أنه فرصة نادرة لمناقشة قدر كبير من قضايا المربع ٢ فى جو خال من الرسميات . وهذا الأمر قد يتطلب منك كذلك من ثلاثين إلى ستين دقيقة فى الصباح لتعد له الإعداد الجيد ، أو ربما تقرر أن يكون مجرد لقاء اجتماعى ، وتنصت باهتمام دون أن يكون لديك أى خطة . فربما تكون هذه فرصة جيدة لبناء علاقة وطيدة مع المدير العام .

إعداد موازنة الإعلام . فيما يتعلق بالبند الثانى يمكنك تفويض اثنين أو ثلاثة من زملائك فى العمل ممن تربطهم علاقة مباشرة بإعداد موازنة الإعلام ، وتطلب منهم إعداد توصيات فى صورة " عمل جماعى متكامل " (والذى قد لا يتطلب أكثر من اعتمادك بالموافقة) أو وضع خيارين أو ثلاثة لتختار أنت من بينهما وتحدد عواقب كل اختيار . وهذا قد يستغرق منك ساعة كاملة خلال اليوم ـ لتراجع النتائج المرجوة والإرشادات والموارد والمسئولية والعواقب . ولكن هذه الساعة التى استثمرتها تساعدك على تفجير أفضل الأفكار لدى الناس المعنيين الذين يتبنون وجهات نظر مختلفة . وإن لم تكن اتبعت هذا النهج من قبل قد تحتاج إلى المزيد من الوقت لتدريبهم على مكنون هذا النهج ، وما يعنيه مفهوم "عمل جماعى متكامل" ، وكيف يخلقون نوعاً من التكاتف بين تلك الاختلافات ، وما هى الخيارات البديلة المطروحة وعواقبها .

صندوق الوارد والمراسلات . بدلاً من أن تدفن تحت أكوام صندوق الوارد ربما عليك قضاء بعض الوقت ـ من ثلاثين إلى ستين دقيقة ـ لتدريب سكرتيرك أو سكرتيرتك حتى يتمكن تدريجيًا من التعامل مع صندوق الوارد والمراسلات تحت البند الخامس . وقد يستمر هذا التدريب عدة أسابيع وربما عدة شهور حتى تتمكن سكرتيرتك أو سكرتيرك من تبنى عقلية النتائج لا المناهج .

ويمكن تدريب السكرتيرة على مطالعة المراسلات وجميع بنود صندوق الوارد وتحليلها والتصرف فى أكبر قدر منها . والأشياء التى لا تثق فى قدرتها على

www.ibtesama.com Exclusive

التعامل معها من الممكن أن ترتبها وفقًا للأولوية وتقدمها لك مع توصيات أو ملحوظات يمكنك التصرف على أساسها . وبهذه الطريقة ففى غضون عدة أشهر سيكون بمقدور السكرتيرة أو المساعدة التنفيذية التعامل مع ٨٠ بالمائة إلى ٩٠ بالمائة من بنود صندوق الوارد والمراسلات وفى أغلب الأحيان بطريقة أفضل منك والسبب ببساطة أن عقلك يركز على فرص المربع ٢ بدلاً من الغرق تحت مشاكل المربع ١ .

مدير المبيعات ومبيعات الشهر الفائت . هناك طريقة خاصة بالمربع ٢ للتعامل مع البند أربعة ألا وهى تمحيص علاقتك بمدير المبيعات هذا واتفاقية الأداء بينكما لترى هل يستخدم المربع ٢ أم لا . وهذا التدريب لا يشير إلى فحوى الحديث الذى يدور بينك وبين مدير المبيعات لنفترض أنه بند خاص بالمربع ١ حينها يمكنك تطبيق نهج المربع ٢ لحل المشاكل المزمنة وكذلك نهج المربع ١ لتلبية الحاجة الفورية .

وبوسعك تدريب السكرتيرة على التعامل مع هذا الأمر دون إشراكك فيه على أن تلفت انتباهك إلى ما أنت فى حاجة إلى معرفته . وهذا قد يتطلب منك العمل على المربع ٢ مع مدير المبيعات والآخرين الذين يرفعون التقارير إليك حتى يدركوا أن وظيفتك الأساسية هى القيادة وليس الإدارة . وسيفهمون أنهم بوسعهم حل المشاكل مع سكرتيرتك أفضل من عرضها عليك حتى تتفرغ أنت للأنشطة الخاصة بالقيادة فى المربع ٢ .

وإذا شعرت أن تعامل مدير المبيعات مع السكرتيرة قد يشعره بالإهانة يمكنك حينها البدء فى تعزيز تلك العلاقة حتى تكسب فى النهاية ثقة مدير المبيعات فى تحقيقكما استفادة من المربع ٢ .

مطالعة الدوريات الطبية . إن مطالعة الدوريات الطبية هى أحد بنود المربع ٢ التى قد تؤجلها . ولكن كفاءتك المهنية الطويلة وثقتك تلزمك بالاطلاع على هذا الأدب . لذا قد تضيف هذا البند إلى جدول أعمال اجتماعك مع فريق العمل لتقترح وضع طريقة نظامية لفريق العمل لمطالعة الدوريات الطبية . ويمكن لبعض أفراد فريق العمل دراسة الدوريات المختلفة وتعليم البقية ما تعلموه خلال

www.ibtesama.com Exclusive

الاجتماعات المقبلة . وبالإضافة إلى ذلك يمكنهم تحديد المقالات والاستشهادات المنقولة من كتب أخرى ليقرأها زملاؤهم ويستفيدوا منها .

الإعداد لاجتماع المبيعات الشهر المقبل . فيما يتعلق بالبند سبعة يمكن معالجته وفقًا للمربع ٢ عن طريق تكوين مجموعة صغيرة من الناس الذين يقدمون إليك التقارير ، وتسند إليهم مهمة عمل تحليل لجميع احتياجات ممثلى المبيعات . ويمكنك أن توكل إليهم تقديم توصيات فريق عمل متكامل خلال موعد محدد وليكن أسبوعاً أو عشرة أيام كى يتاح لك الوقت لتنفيذها . وقد يتضمن هذا مقابلة كل واحد من ممثلى المبيعات للكشف عن همومهم واحتياجاتهم الأساسية ، أو ربما اختيار عينة منهم ومن ثم يكون جدول أعمال اجتماع ممثلى المبيعات مرتبطاً بمطالبهم ، ثم يرسل قبل الاجتماع بوقت كافٍ كى يتمكن ممثلو المبيعات من إعداده والاشتراك فيه .

وبدلا من إعداد اجتماع ممثلى المبيعات بنفسك يمكنك تفويض هذه المهمة إلى مجموعة صغيرة من الناس ، يتبنون وجهات نظرٍ مختلفة ويمثلون أنواعاً مختلفة من مشاكل المبيعات . ودعهم يتواصلوا تواصلاً بناءً وخلاقاً ثم يقدمون لك التوصيات النهائية . وإذا لم يكونوا معتادين على مثل هذا النوع من المهام يتعين عليك تخصيص بعض الاجتماعات لمواجهتهم وتدريبيهم وتعليمهم السبب وراء ضرورة استخدام هذا النوع من الأساليب وكيف يستفيدون منه . وعندما تفعل هذا ستبدأ فى تدريب العاملين معك على التفكير بعيد المدى ، وأن يتحملوا مسئولية إكمال مهام فريق العمل أو النتائج المرجوة ، وأن يتفاعلوا فيما بينهم بشكل خلاق وفقاً لأنماط الاعتماد بالتبادل ، وأن يقوموا بالعمل خلال المهلة الزمنية المحددة .

المنتج "س" وضبط الجودة . والآن لنلق نظرة على البند الثامن المتعلق بالمنتج "س" والذى لم يجتز اختبار الجودة . وطبقًا لنهج المربع ٢ ستقوم بإجراء دراسة لهذه المشكلة لترى ما إذا كانت مزمنة وخطيرة . وإن أتضح أنها مزمنة يمكنك تفويض أشخاص آخرين من أجل تحليل هذه المشكلة مع توجيهات منك بتقديم مقترحات ، أو ربما ينفذون الحلول التى خرجوا بها ويطلعونك على النتائج .

www.ibtesama.com Exclusive

والتأثير الأكبر ليوم المربع ٢ فى المكتب هو أنك أمضيت معظم وقتك فى التفويض والتدريب وإعداد العرض الخاص بالمجلس ، وأجريت مكالمة هاتفية واحدة وكان غداؤك مثمرًا . وعندما تتبع أسلوب (ق إ) الطويل المدى خلال عدة أسابيع أو ربما شهور لن تواجه مشاكل جدول المربع ١مرة أخرى .

وبينما تقرأ هذا التحليل ربما تعتقد أن هذا التناول مثالى . وربما تتساءل إن كان المديرون ممن يستخدمون نهج المربع ٢ يتعاملون من قبل مع المربع ١ .

وأعترف أنه مثالى . ولكن هذا الكتاب لا يتحدث عن عادات الناس الذين لا يتمتعون بالفعالية . ولأن الفعالية العالية مثال نموذجى فعليك السعى من أجل تحقيقها .

وبالطبع ستحتاج إلى وقت تقضيه فى المربع ١ . فحتى أفضل الخطط الموضوعة فى المربع٢ لا يمكنك تحقيقها فى بعض الأحيان . ولكن يمكن تقليل حجم المربع ١ إلى أجزاء يمكن التعامل معها ، ومن ثم لا تعيش فى جو الأزمات الضاغط والذى يؤثر بالسلب على أحكامك وصحتك أيضًا .

ومما لاشك فيه أنك فى حاجة إلى الصبر والمثابرة ، وأعلم أنك قد لا تستطيع تطبيق نهج المربع ٢ على جميع ، أو حتى أغلب هذه البنود فى الوقت الحالى . ولكن إذا تمكنت من البدء ببعضها وساعدت الآخرين ونفسك أيضاً على تنمية مفهوم المربع ٢ داخل عقولهم وأنت أيضًا سترى مع مرور الوقت التحسينات التى تطرأ على الأداء .

ومرة أخرى أعترف أن التفويض على مستوى الأسرة أو الشركات الصغيرة قد لا يكون ممكناً ؛ ولكن هذا لا يعنى استحالة تحقيق مفهوم المربع ٢ والذى من شأنه أن يولد أساليب مثيرة وخلاقة داخل دائرة تأثيرك مما يقلل حجم أزمات المربع ١ من خلال التدريب على مبادرة المربع ٢ .

www.ibtesama.com Exclusive

www.ibtesama.com Exclusive

كلمة عن فرانكلين كوفى

رسالة حياة

إننا نبث السمو فى الأشخاص والمؤسسات فى كل مكان .

معتقدات أساسية

نحن نؤمن أن :

١. **الناس** بطبيعتهم أكفاء ويتطلعون إلى السمو ويملكون المقدرة على الاختيار .
٢. **المبادئ** لا يبليها الزمن وتتسم بالعالمية وتعد الأساس للفاعلية الأبدية .
٣. **القيادة** هى اختيار ، يتم بناؤه من الداخل إلى الخارج على أساس الشخصية . إن القادة العظماء يحررون المواهب الجماعية لدى الناس ويوجهونها ناحية الهدف الصحيح .
٤. **عادات الفاعلية** تتأتى فقط من الالتزام باستخدام أدوات وعمليات متكاملة .
٥. **الوصول إلى الأداء العالى** والمحافظة عليه يتطلب تحقيق التوازن فى (إ / ق إ) - تركيز على تحقيق النتائج وعلى بناء الكفاءة .

القيم

١. **الالتزام بالمبادئ** . إننا نسعى وراء تأسيس مكنونات مثالية ونسعى جاهدين أن نجسد نماذج للمبادئ والممارسات التى نقوم بتدريسها .

www.ibtesama.com Exclusive

٢. **التأثير اللانهائى على العميل** . نحن نتوق إلى الإيفاء بوعودنا إلى عملائنا . فنجاحنا لا يتأتى سوى من نجاحهم .
٣. **احترام الجميع** . نحن نقدر بعضنا البعض ونتعامل مع كل شخص نعمل معه بوصفه شريكًا حقيقيًا .
٤. **النمو الربحى** . نحن ننظر إلى المكسب والنمو بصفتهما عصب الحياة لمؤسستنا ؛ فهما يمنحاننا الحرية كى نحقق رسالتنا ورؤيتنا .

فرانكلين كوفى هو قائد عالمى فى التدريب على الفاعلية واستخدام أدوات الإنتاج وتقديم الخدمات التقييمية للمؤسسات وفرق العمل والأفراد . وتضم قائمة عملائه ٩٠ ٪ من موظفى شركة فورشن ١٠٠ وأكثر من ٧٥ ٪ من موظفى فورشن ٥٠٠ بالإضافة إلى آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة وعدد كبير من الوحدات الحكومية والمؤسسات التعليمية . هذا وتصل منتجات وخدمات فرانكلين كوفى للمؤسسات والأفراد من خلال التدريب المشترك ومقدمى الخدمة المعتمدين والتدريب الفردى والورش العامة والكتالوجات وأكثر من ١٤٠ متجر بيع بالتجزئة وموقع www.franklincovey.com

ولدى فرانكلين كوفى ٢٠٠٠ من المساعدين الذين يقدمون الخدمات المهنية والمنتجات والمواد بثمان وعشرين لغة فى تسعة وثلاثين مكتبًا فى خمس وتسعين دولة حول العالم .

البرامج والخدمات

- xQ Survey and Debrief (لمساعدة القادة على تقييم " حاصل الأداء " لمؤسساتهم)
- ورشة The 7 Habits of Highly Effective People
- ورشة عمل The 4 Disciplines of Execution
- ورشة عمل FOCUS : Achieving Your Highest Priorities
- ورشة عمل The 4 Roles of Leadership

www.ibtesama.com Exclusive

- The FranklinCovey Planning System

لمعرفة المزيد عن منتجات وخدمات فرانكلين كوفى

من فضلك اتصل بالرقم

١٧٧٦ . ٨٦٨ . ٨٨٨ . ١ أو ١٧٧٦ . ٨١٧ . ٨٠١ . ١

أو قم بزيارة الموقع الإلكترونى www.franklincovey.com

www.ibtesama.com Exclusive

كلمة عن المؤلف

"**ستيفن آر. كوفي**" هو قائد جدير بالاحترام ، وخبير أسرى ، ومعلم ، واستشارى تنظيمى ، ومؤلف والذى كرس حياته لتعليم طريقة الحياة وفقًا للمبادئ والقيادة لبناء كل من الأسر والمؤسسات . وهو حاصل على ماجستير فى إدارة الأعمال من جامعة هارفارد ودكتوراه من جامعة بريجهام يونج ، حيث كان يعمل أستاذًا للسلوك التنظيمى وإدارة الأعمال كما عمل أيضًا كمدير للعلاقات بالجامعة ومساعد رئيسها .

وقد قام دكتور كوفى بتأليف العديد من الكتب الرائعة منها الكتاب الذى حقق أعلى مبيعات على المستوى الدولى *The 7 Habits of Highly Effective People* والذى أطلق عليه اسم كتاب الإدارة الأكثر تأثيرًا بالقرن العشرين وواحد من أكثر عشر كتب عن الإدارة تأثيرًا على مدار التاريخ . فقد بيع منه أكثر من ١٥ مليون نسخة بثمانية وثلاثين لغة فى كل أنحاء العالم . ومن كتبه التى حققت أعلى مبيعات كذلك *First Things First* ، و *Principle-Centered Leadership* ، و *The 7 Habits of Highly Effective* Families وهى الكتب التى بلغ حجم مبيعاتها معًا أكثر من ٢٠ مليون نسخة .

ولكونه والدًا لتسعة أبناء وجدًا لثلاث وأربعين حفيدًا فقد نال جائزة الأبوة لعام ٢٠٠٣ من هيئة الأبوة القومية ، والتى قال عنها أنها أكثر الجوائز التى تلقاها قيمة . ومن الجوائز التى تلقاها كوفى أيضاً ميدالية جامعة توماس مور لأعماله الإنسانية المتواصلة ، وجائزة متحدث العام لسنة ١٩٩٩ ، وجائزة سيك لرجل السلام الدولى لعام ١٩٩٨ ، وجائزة المقاول الدولى لعام ١٩٩٤ ، وجائزة أفضل مقاول على المستوى القومى عن إنجازاته فى مجال قيادة المقاولات . ودكتور كوفى هو أيضًا واحد من بين الخمسة وعشرين شخصًا الذين اعتبرتهم

مجلة *Times* الأكثر تأثيرًا فى الولايات المتحدة الأمريكية ونال سبع شهادات دكتوراه فخرية .

دكتور كوفى هو مؤسس ونائب رئيس شركة فرانكلين كوفى ، وهى شركة تقدم خدمات مهنية متخصصة ولها مكاتب فى ١٢٣ دولة . وهم يتشاركون رؤية ومبادئ وعاطفة دكتور كوفى لإلهام الأفراد والمؤسسات فى كل أنحاء العالم وإمدادهم بأدوات التغير والنمو .

** معرفتي **
www.ibtesama.com
منتديات مجلة الإبتسامة

www.ibtesama.com Exclusive

بعض أعمال «ستيفن آر. كوفى» المميّزة:

- بيعت أكثر من ٢٠ مليون نسخة من كتبه (والتى ترجمت إلى ٣٨ لغة مختلفة).
- يعتبر كتاب **«العادات السبع للناس الأكثر فاعلية»** أشهر كتاب لإدارة أعمال ظهر فى القرن العشرين.
- قام بتأليف أربعة كتب بيع منها ما يزيد عن مليون نسخة:

إدارة الأولويات.. الأهم أولاً، والقيادة المرتكزة على مبادئ، والعادات السبع للأسر الأكثر فاعلية، والعادات السبع للناس الأكثر فاعلية، والعادات السبع للإقدام على التغيير بشجاعة.

- حائز على جائزة السلام الدولى.
- حصل على ماجستير فى إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، وعلى درجة الدكتوراه من جامعة بريجهام يانج.
- هو عضو بمجلس إدارة منظمة «بوينتس أوف لايت فونديشن».
- أحد مؤسسى مركز فرانكلن كوفى، وهو أيضاً نائب رئيس مجلس إدارته. ويقدم هذا المركز خدمات متخصصة عالية المستوى، وللمركز فروع فى ١٢٣ دولة.
- حائز على جائزة رائد الأعمال الدولى.
- حائز على درجة الدكتوراه الفخرية ثمانى مرات.

www.ibtesama.com Exclusive

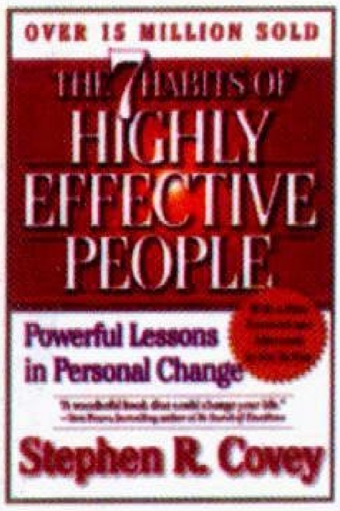
ستيفن آر. كوفى

الأعمال/ مساعدة الذات

الكتاب الذى تصدّر قائمة أعلى المبيعات الوطنية

«سأهدى هذا الكتاب المتميّز لكلّ معارفى»

ـ وارن بينز صاحب كتاب *On Becoming a Leader*



يقدّم الكاتب ستيفن آر. كوفى من خلال كتابه **العادات السبع للناس الأكثر فعالية** منهجاً شاملاً وقائماً على مبادئ متكاملة لحلّ المشاكل الشخصية والمهنية. ويكشف كوفى، خطوة بخطوة من خلال الرؤى الثاقبة والتجارب الشخصية، منهجاً للحياة أساسه العدل والصدق وأداء الواجبات وكذا العيش وفقاً لمبادئ صون كرامة الإنسان ما يكفل لنا الأمن والقدرة على التكيّف مع المتغيّرات ويمنحنا الحكمة والقوّة للاستفادة من الفرص التى يصنعها التغيير.

«لقد لعب كتاب ستيفن كوفى، **العادات السبع للناس الأكثر فعالية**، دوراً أساسياً فى تطوير فلسفة ونظم تشغيل شركة ساتورن. ونحن نستمدّ التزامنا بالحفاظ على مستوى جودتنا وكذا التزامنا تجاه عملائنا من العادات السبع».

ـ الراحل «سكيب لوفوف» رئيس شركة ساتورن / جنرال موتورز.

«تخيّل أناساً يتلقّون تدريبات يشعرون خلالها بمتعة لم يحظوا بها من قبل ـ هذا ما قاله بالفعل كل من قرأ هذا الكتاب ـ لذا يدين الناس لكتاب العادات السبع بالفضل فى التغيّرات التى حدثت فى حياتهم وكذا استعادة حياتهم الشخصية والمهنية».

ـ كين إم. راجيفانوفسكى، كلية «إيه. تى. آند تى» لإدارة الأعمال.

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مُجرَّد مكتبة

6 281072 016401
282202218

Franklin Covey™

www.ibtesama.com منتديات مجلة الإبتسامة

www.ibtesama.com Exclusive

حصريات

مجلة الابتسامة

www.ibtesama.com